بسم الله الرحمن الرحيم



كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

أثر التمكين في أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية

The Effect of Empowerment on Employees' Performance of the Jordanian Free Zones

إعداد

محمد قاسم مصطفى العليمات

إشراف

الدكتور بهجت عيد الجوازنة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

2015/2014م

تـفــويـض

أنا **محمد قاسم مصطفى العليمات،** أفوَض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع: ....

التاريخ: / /2015م

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: **محمد قاسم مصطفى العليمات** الرقم الجامعي: 1320502009

التخصص: **إدارة الأعمال** الكلية: **إدارة المال والأعمال**

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر التمكين في أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطروحات العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطروحات أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية. وتأسيسا على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:............................

التاريخ: / /2015م

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

<u>قرار لجنة المناقشة</u>

نوقشت هذه الرسالة:

أثر التمكين في أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية

The Effect of Empowerment on Employee's Performance of the Jordanian Free Zones

وأجيزت بتاريخ ٦/ ٥ /٢٠١٥م

إعداد

محمد قاسم مصطفى العليمات

إشراف

الدكتور بهجت عيد الجوازنة

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
د. بهجت عيد الجوازنة	(مشرفاً ورئيساً)	....
أ. د. سالم سفاح العون	عضواً	....
د. رياض أحمد أبا زيد	عضواً	....
د. فايز دهش الشرفات	عضواً	....

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

الإهداء

إلى التي بين ضلوعها احتميت ومن عطائها ارتويت..........أمي رحمها الله

إلى الذي رباني على الجد والمثابرة وشملني بعطفه وحنانه........أبي تغمده الله بواسع رحمته

وهما ما كنت أتمنى وجودهما معي في هذه اللحظات

إلى سندي وعزوتي.............أخواني وأخواتي

إلى فلذات أكبادي.............. أبنائي قيس وهاشم وفيصل

إلى التي ساندتني ووقفت إلى جانبي ومدتني بالصبر والعزيمة

إلى شريكة حياتي.........زوجتي الغالية

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

اهدي إليكم عملي المتواضع

محمد قاسم العليمات

شكـــــر وتـقـديـــــــــــــر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد وعلى آل بيته وصحبه وسلم تسليما كثيراً.

إنه لمن دواعي الفخر والاعتزاز أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي الدكتور بهجت الجوازنة المشرف على هذه الرسالة، فقد منحني النصح والإرشاد وجزاه الله عني خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر الخالص لأساتذتي في كلية إدارة الأعمال لما قدموه من جهد طيلة فترة دراستي لهم مني كل مودة وتقدير.

كما أتشرف بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشتها وإبداء ملاحظاتهم القيمة.

ولمجتمع الدراسة لهم مني كل احترام وتقدير لما قدموه من عون ومساعدة.

ولمنظمتي التي انتمي إليها وافتخر أن أكون احد أفرادها (المناطق الحرة الأردنية) ولجميع مستوياتها الإدارية لهم مني كل الاحترام والتقدير.

ولجميع من أسهم في إنجاح هذه الرسالة.

ولله الفضل من قبل ومن بعد

محمد قاسم العليمات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

أثر التمكين في أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية

إعداد

محمد قاسم مصطفى العليمات

إشراف

الدكتور بهجت عيد الجوازنة

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين في أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية، وشملت الدراسة جميع المدراء بالمستوى الإشرافي والمتمثلين برؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والمشرفين في المناطق الحرة الأردنية والبالغ عددهم (67) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل متغيرات الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (الثقة والمشاركة في صنع القرارات والمعرفة والتدريب) في أداء العاملين، أما بالنسبة لنتائج المتوسطات الحسابية فكان أعلى متوسط حساب هو المشاركة في صنع القرارات (4.43) وأقلها المعرفة بوسط حسابي (3.51).

الكلمات الدالة: التمكين، أداء العاملين، المناطق الحرة الأردنية.

The Effect of Empowerment on Employees' Performance of the Jordanian Free Zones

Prepared by:

Mohammad Qasem Al-Olaimat

Supervised by:

Dr. Bahjat E. Jawazneh

ABSTRACT

This study aims to investigate the effect of empowerment on employees Performance of the Jordanian Free Zones, and the population of the study consists of directors with supervisory level. And they were heads of department branches and heads of sections in the Jordanian free zones totaling (67), The study relied on descriptive analytical method for the analysis of the study variables and used the questionnaire as a tool for data collection.

The study relied on descriptive analytical method for the analysis of the study variables and used the questionnaire as a tool for data collection, the study found a range of results, namely: the presence of an effect statistically significant for each of the (confidence and made in decision-making and knowledge and training) on the performance of employees. As for the results of averages; the highest average account was (the participation in decision-making) the average was (4.43), and the least was knowledge) with average of (3.51).

Keywords: Empowerment, performance of employees, Jordanian Free Zones.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة:

تهتم المنظمات بموضوع الموارد البشرية وذلك للدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في أداء المنظمات ككل، والذي قد يؤثر على نجاح المنظمة أو فشلها. وأن تميز أداء المنظمات يرجع إلى تميز العاملين فيها، وبالتالي يجب على المنظمات أن تحافظ على رفع كفاءة مواردها البشرية عن طريق تمكين العاملين فيها.

ويعد تمكين العاملين أحد المداخل لتحسين جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة، وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفاعلية التنظيمية، وينظر إلى أسلوب تمكين العاملين على انه العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (عبد الوهاب، 1990).

إن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات وصنع القرارات، والتخطيط، والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق الناجح وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، بالإضافة إلى دعم العوامل البيئية التنظيمية والثقافية (Thompson, 1999).

ولغرض نجاح عملية التمكين وتحقيق النتائج المطلوبة منه يتطلب الأمر قيـــام الإدارات بالتحليل والدراسة لكافة الجوانب المتعلقة بالتمكين، وكافة المراحل التي تمر بها عملية التمكين، هذا يعني بأن عملية التمكين عملية متكاملة الحلقات والخطوات لا يمكن أن يؤدي نتائجها إلا إذا أحسنت الإدارات تخطيط وإدارة عملية التمكين في المنظمة.

(2-1) مشكلة الدراسة:

تنبع مشكلة الدراسة من محدودية تبني التمكين، بالرغم من اهتمام العديد من الدراسات بموضوع تمكين العاملين، باعتباره من أهم واحدث المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري (عبيد، 2002؛ المغربي، 2001).

وبالرغم من التأكيد على أهمية التمكين للعاملين وانعكاساته على الأداء لديهم في بيئة العمل في قطاع المناطق الحرة الأردنية، فانه يوجد بعض من محدودية تطبيق جوانب التمكين بدرجة عالية يرضي طموح العاملين والتي من خلالها تقلل من أدائهم وقد لمس الباحث ذلك كونه أحد كوادر هذه المنظمة، لذلك أخذ الباحث قطاع المناطق الحرة الأردنية لما يشكل هذا القطاع من تهيئة بيئية استثمارية وخدمات متلقي الخدمة ويوجد بعض صعوبات في تعزيز ممارسات التمكين، والتي لها تأثير على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية على النهوض بمنظمتهم.

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة على التساؤلات الآتية، والتي من خلالها تحقيق الغرض من هذه الدراسة:

1. ما مستوى التمكين المقدم للعاملين في المناطق الحرة الأردنية؟
2. ما مستوى أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية؟
3. ما أثر التمكين المتمثل في (المشاركة في صنع القرارات و الثقة و المعرفة والتدريب) على مستوى أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية؟
4. هل يوجد فروق في متوسط إجابات عينة الدراسة نحو التمكين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي)؟

(3-1) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي تناولته، حيث يعد التمكين من أهم المداخل التي تعمل على الارتقاء لدى العامل والمنظمة، ومشاركة سلوكياتهم وثقتهم بالنفس، والعمل على تطوير منظمتهم التي يعملون بها.

وتنبع أهمية الدراسة أيضاً، من حصول الوعي الكامل لدى العاملين وإدراكهم بالأعمال الموكلة إليهم، والتي من خلالها تشكل معرفة للمشاركة في صنع القرارات بالشكل الصحيح، وتكمن أهمية الدراسة كون قطاع المناطق الحرة الأردنية من القطاعات الهامة في الأردن، الذي من خلاله يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها.

ويكمن بيان **أهمية هذه الدراسة** في النقاط التالية:

1. محاولة التعرف على الأثر الحقيقي للتمكين الوظيفي على أداء العاملين وذلك ليكون مفادا للباحثين في هذا الموضوع.
2. محاولة إبراز أهمية قيام المناطق الحرة الأردنية بإخضاع العاملين فيها للتمكين لتلبية رغبات متلقي الخدمة.
3. أما على الجانب التطبيقي فتأتي الأهمية من خلال إبراز نقاط القوة والضعف بالنسبة لتمكين العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

(1-4) أهداف الدراسة:

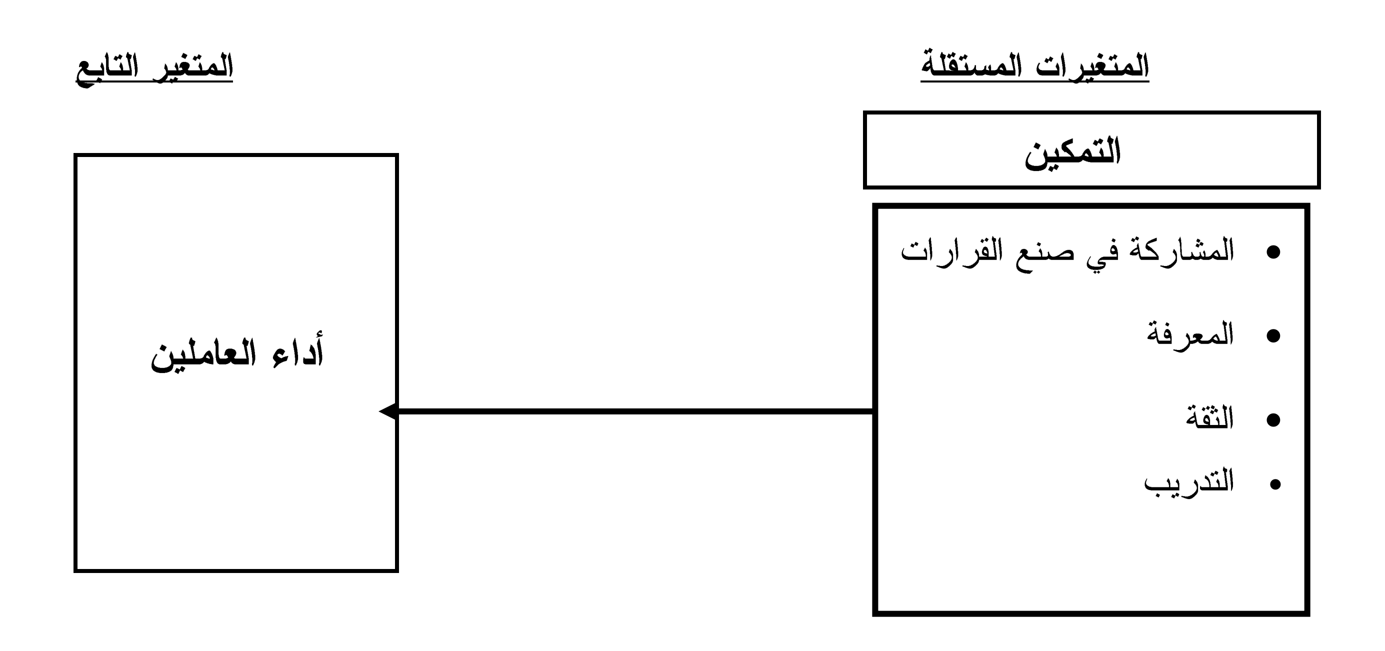
يمثل الهدف الرئيسي إلى التعرف على أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية، وفي سياق ذلك تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

- التعرف على أثر المشاركة في صنع القرارات على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.
- التعرف على أثر المعرفة على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.
- التعرف على أثر الثقة على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.
- التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

2. التعرف إذا كان هناك فروقات في إجابات عينة الدراسة حول أثر التمكين في الأداء تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي).

(1-5) مخطط الدراسة:



الشكل (1 -1) مخطط الدراسة

- **تصميم الباحث بالاعتماد على دراسة (القضاة، 2013) و (المساعيد، 2011).**

(6-1) فرضيات الدراسة:

سوف يتم اختبار الفرضيات التالية مصاغة بصيغة النفي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) للمعرفة على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.
- **لا** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) للمشاركة في صنع القرارات على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) للثقة على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) للتدريب على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات عينة الدراسة نحو أثر التمكين على أداء العاملين تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي)؟

(7-1) حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المناطق الحرة الأردنية وهي (الزرقاء وسحاب والرويشد والكرك والمطار).
2. الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق الدراسة على المدراء العاملين (رئيس قسم ورئيس شعبة ومشرف) في المناطق الحرة الأردنية عام (2015).

(1-8) التعريفات الاصطلاحية / والإجرائية:

أولا: التعريفات الاصطلاحية:

التمكين: إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين بحيث توكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع تحمل المسؤولية عن النتائج، معززين بنظام فاعل من المعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها (أفندي، 2003).

المناطق الحرة الأردنية: شركة مملوكة للحكومة تعمل على توفير بيئة أعمال محفزة ومنافسة وممكنة للاستثمار، لتحقيق التميز في خدمة عملائها مع التزامها في خدمة المجتمع المحلي والمحافظة على البيئة (http://www.free-zones.gov.jo/).

ثانيا: التعريفات الإجرائية:

المديرين: ويقصد بهم المستويات الإدارية الدنيا في المناطق الحرة الأردنية وهم (رئيس قسم، رئيس شعبة ومشرف) والذي تم تطبيق الدراسة عليهم.

الإدارة: الإدارة العليا في المناطق الحرة الأردنية.

الأداء: العملية التي يقوم بها الفرد بإنجاز المهام والواجبات التي تطلب منه بطريقة منهجية وخالية من الأخطاء، وتعاونه مع زملاءه في العمل من خلال التواصل معهم، مع ضرورة الالتزام بما يوائم المنظمة من تعليمات وقوانين.

الثقة: تكليف الرئيس المرؤوسين بالقيام بالأعمال الموكلة إليهم بسهولة وليونة ودونما الرجوع إليه عند كل قرار وإعطاء العاملين الاستقلالية فيما يخص أعمالهم.

التدريب: تطوير مهارات وقدرات العاملين باستخدام وسائل تدريبية مختلفة داخل وخارج المنظمة.

المشاركة في صنع القرارات: عدم حصر القرارات بيد الإدارة وإعطاء العاملين الفرصة الكاملة لمشاركة الإدارة تحمل مسؤولياتهم فيما يخص أعمالهم.

المعرفة: الأفكار الناتجة عن الفهم الكامل للمعلومات والتي تساهم في التأثير على الأفراد أو المنظمات، وتساعد في إيجاد آليات جديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمات.

الفصل الثاني

الإطار النظري
والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2-1) التمكين وتطوره:

يعود الفكر الإداري إلى أحقاب تاريخية ضاربة القدم في التاريخ، لان الإنسان خلقه الله واستخلفه في الأرض، ومنحه القدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والمتابعة والتنسيق وتوظيف الموارد، والعمران على خلاف بقية المخلوقات التي خلقها سبحانه وتعالى. فصفه التدبير – أي الإدارة – هي حالة فطرية في الإنسان منذ أن أوجد الله سبحانه وتعالى أدم عليه السلام، وفي التاريخ الإسلامي ظهرت مصطلحات وممارسات، إدارية منها مفاهيم مثل الشورى ومنها مفاهيم احتاج المسلمون إلى استنباطها مثل الدواوين، كديوان المحاسبة وغيرها، وفي القرن السابع عشر بدأت الثورة الصناعية، وظهرت معها أفكار (أدم سميث) حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل،وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس الكلاسيكية وتلاها السلوكية والنظريات الحديثة. (ملحم، 2009).

ولقد اكتسب مفهوم التمكين انتشارا واسعا في التسعينات من القرن العشرين، لأنه مرتبط بقوة التغيرات الثقافية، وإزالة الطبقية الوظيفية وإعادة البناء، وعادة ما تتضمن تطوير القوة والمسؤوليات في فرق العمل، ومكان العمل، أو مستوى العملاء ومن خلال هذا التصور تستطيع فرق العمل مواجهة التحديات (سلطان، 2000).

(2-1-1) مفهوم التمكين:

يعرف التمكين بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم أو إثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة المشكلات التي تعترض أدائهم (الكبيسي، 2004).

ويقصد بالتمكين، تفويض السلطات للموظفين بالمنظمة، وبالتالي زيادة وتعميق دافعيتهم تجاه إنجاز أعمالهم وذلك من خلال توفير أربعة عناصر ضرورية تمكنهم من التصرف وحرية لإنجاز الأعمال المطلوبة وهي: المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة، والمعرفة والمهارة التي تمكنهم من الإسهام بتحقيق أهداف الشركة، والصلاحية التي تمكنهم من صنع القرارات المستقلة والجوهرية، والمكافئات التي تقدم وفقاً للنتائج أداء المنظمة (Daft, 2006).

ويعرف (2006) Browin التمكين بأنه العملية التي تمنح العاملين السلطة من اجل أن يكونوا قادرين على صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم وتعد هذه الآلية الحديثة نسبيا بالنسبة له بمثابة السبيل الأمثل لإطلاق طاقات الأفراد في المنظمات.

ويعرفه جودة (2004) بأنه رفع قدرة العاملين على صنع القرارات، دون الحاجة إلى إرشاد من الإدارة. وبهذا فإن الهدف الرئيسي من التمكين، هو توفير الظروف التي تسمح للعاملين، بان يشاركوا في تحسين أوضاع منظماتهم باستمرار.

ويعد التمكين على أنه قدرة المدراء والموظفين على حل المشكلات التي كانت تقليدا مقصورا على المستويات العليا في المنظمة (Ginnodo, 1997).

ويعرف الحراحشة والهيتي (2005) التمكين على انه الطريقة التي تتم بواسطتها زيادة دافع العمل الداخلي للعاملين من خلال انخراطهم بأعمالهم، وهي عملية تمارسها الإدارة وتتمثل بأخذ المبادرات التي تؤثر إيجابيا في طبيعة عمل الأفراد ودافعيتهم بالتأثير على أبعاد التمكين الأربعة وهي القدرة، والمنافسة، ومعنى العمل والخيار.

ويعرف الباحث التمكين بأنه جعل العاملين قادرين على وضع الخطط والأهداف الخاصة بعملهم، وقدرتهم على صنع قراراتهم بالطرق العلمية والعملية لحل مشكلاتهم في مجالاتهم، وذلك ضمن المسؤوليات والسلطات الموكلة لهم، مما يؤدي إلى رفع أدائهم.

(2-1-2) أهمية التمكين:

تنشأ أهمية التمكين كونه يركز على العنصر البشري والذي يعد أساس في منظمات الأعمال، ومما لا شك فيه أن التعرف على هذا المفهوم وأثره على العاملين يشكل عامل مهم في تحديد العوامل المؤثرة والدافعة لأداء عملهم مما ينعكس بالفائدة عليهم وعلى المنظمة ككل (الوادي، 2012).

إن التمكين يساهم في رفع الروح المعنوية للموظف ويعزز من الولاء للمنظمة (الفياض، 2005)، وتأتي أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عالي بالملكية ورضا عن الإنجاز، كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم (الدوري،2009).

(2-1-3) الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالتمكين:

هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بالتمكين في المنظمات كافة، وأذكر أهم الأسباب كما أوردها العتيبي (2004) وهي كالأتي:

1. حاجة المنظمات إلى تحسين مدخلاتها ومخرجاتها ومواكبة ما هو جديد، من خلال تحفيز العاملين على التفكير المستقل والاستفادة من قدراتهم الإبداعية.
2. إعطاء العاملين مسؤولية أكبر تمكنهم من اكتساب إحساس بإنجاز أكبر في عملهم.
3. تنامي الرغبة لدى العاملين في الاستقلالية وصنع القرارات الخاصة بهم، وخاصة بعد ازدياد ثقتهم بمهاراتهم وقدراتهم في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
4. التزام العاملين بتحقيق الأهداف التي يقومون بوضعها، وكفاءتهم في تنفيذ المهام التي يشاركون بتخطيطها.
5. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات متلقي الخدمة، والمجتمع المحلي وإرضائهم.
6. الحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
7. أهمية سرعة صنع القرارات، وإطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة.
8. توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء داخل المنظمة.

وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولي المنظمات الاهتمام في تبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ليست

مفاجأة أن تولي المنظمات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعّال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين العاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في صنع القرارات وكسر حاجز الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بينهم(الفاضل، 2009).

(2-1-4) فوائد التمكين:

ويشير الدوري (2009) أن هناك فوائد للتمكين تنعكس على الموظفين ومؤسساتهم وكالاتي:

1. الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.
2. إبقاء المنظمة بالمقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل به.
3. جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء.
4. زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها وثم تحقيق النمو.
5. تحرير الإدارة العليا من الانشغال في الجانب العملي والانصراف إلى الجانب الاستراتيجي.
6. استخدام التمكين كأداة مهمة لتطوير استراتيجيات تعزز روح التغيير بين أعضاء هذه المنظمة والمتعاملين معها.
7. إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية المنشأ، والاستعانة عنها ببناء بيئة تحفزهم داخلياً.

(2-1-5) أنواع التمكين:

بين (Suominen, 2005) والمشار إليه في دراسة (محمد، 2006) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع :

1– التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها , وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري .

2 – التمكين السلوكي : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها ، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها ، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .

3– تمكين العمل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

(2-1-6) أبعاد التمكين:

حدد Lashely & McGoldrick (1994) (والمشار إليه في: العتيبي،2005؛ مسعود، 2012) خمسة أبعاد للتمكين، والتي توفر طريقة لتحديد التمكين المستخدم في أي منظمة، كما الأتي:

البعد الأول: المهمة

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للعامل الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها، والتي تتمثل بالدور أو الوظيفة الموكلة للعامل.

البعد الثاني: تحديد المهمة

يأخذ هذا البعد بالاعتبار الاستقلالية المسؤول عنها العامل، للقيام بواجباته، والى أي مدى يتم توجيهه، والى أي مدى يحتاج العامل إلى أذن لإنجاز المهام الموكلة إليه، ويعني حدود الحرية الموكلة للعامل للقيام بمهامه.

البعد الثالث: القوة

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين من وجهة نظر القيادة والعاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد في ضوء عملية التمكين وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين والى أي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة بالمهام، والى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في صنع القرارات وتعزيز شعورهم بالتمكين.

البعد الرابع: الالتزام

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات حول مصادر التزام العاملين والتزام المنظمة لا أسلوب محدد للتمكين ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات العامل للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة

يؤكد هذا البعد على قدرة ثقافة المنظمة في تعزيز الشعور بالتمكين، والى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية وموجهة للمهمة، والأدوار، والتحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، في حين أن الثقافة الديمقراطية تعزز الشعور وتزيد من قدرة العاملين وفاعليتهم على أداء الأدوار بكل حرية ومسؤولية.

(2-1-7) خطوات التمكين:

هنالك خطوات رئيسية لتنفيذ التمكين وهي:

1. **تحديد أسباب الحاجة للتغيير:**

أول خطوة يجب أن يقررها المدير لماذا يريد أن يتبنى التمكين للعاملين؟ وتوضيح الأسباب لتبني التمكين، ولتبني التمكين أسباب مختلفة منها:

- زيادة الإنتاجية.
- تحسين خدمة المنظمة.
- تنمية قدرات العاملين.
- توزيع السلطات.
- تخفيض ضغوط العمل عن المدير.

وأي كان السبب أو الأسباب، فأن شرح وتوضيح ذلك للعاملين يساعد للحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ العاملين بالتعرف إلى توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، مع تقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين حول المستوى الجديد للسلطات كما ينبغي على المدير أن يحدد بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين (العتيبي، 2005).

2. **التغيير في سلوك المديرين:**

أحد التحديات المهمة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدماً في تنفيذ التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم الإدارة في عملية التمكين. إن العديد من المديرين قد امضوا العديد من السنوات لتحقيق القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها،

وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين، وإن أحد التغيرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني التمكين، سيكون بالطبع تغيير دور المدراء، فالمدراء بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها من إنجاح عملية التمكين، فخلال هذه العملية يجب إن يلعب المدراء دور المسهل والمدرب للعاملين وذلك لان وجود المدير كمدرب يعتبر جزء أساسي من عملية التمكين، والهدف من وجود المدير كمدرب هو تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات العاملين لإدارة أدائهم داخل المنظمة (المهيرات، 2010).

3. تحديد القرارات التي يشارك فيها العاملين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للعاملين تشكل أحد أفضل الوسائل للمدراء والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتسنى للمدراء والعاملين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل مباشر (Ford & Fottler, 1995) .

4. تكوين فرق العمل:

تتضمن هذه الخطوة جهود التمكين باستخدام أسلوب الفريق الواحد وحتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، ويجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وان أفضل الوسائل هي أن يعمل العاملين بشكل مباشر مع عاملين آخرين، فالعاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الذي يعمل منفردا، ولذا فإن فرق العمل من المتطلبات المهمة في عملية التمكين، ويتطلب من المنظمة العمل على إعادة تصميم العمل مما يؤدي إلى وجود فرص لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي (أفندي، 2003).

5. المشاركة في المعلومات:

حتى يستطيع العاملين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة. فإنهم يحتاجون معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. وهذا يعني توفير فرص الوصول للمعلومات التي تعمل على مساعدتهم في معرفة وفهم الكيفية التي من خلالها يمكن لوظائفهم وفرق العمل المساهمة في نجاح المنظمة. فعند توفر المعلومات للعاملين في طريقة أدائهم زادت قدرتهم الإنتاجية والإبداعية (العتيبي، 2005).

6. توفير التدريب:

يعتبر التدريب أهم المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب على المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع مستوى المهارات الفنية للعاملين، وزيادة الروح المعنوية وحب العمل لديهم (بو سالم، 2010)

(2-1-8) مستويات التمكين:

بين العقيد (2003) (مشار إليه في: القضاة، 2013) بأن مستويات التمكين ثلاثة مستويات وهي كالآتي:

أولا: المستوى الفردي:

المستوى الفردي يهدف إلى تطوير الإحساس بالذات وتعزيز الثقة والقدرة الشخصية والقدرة على التواصل والتحاور والتأثير على طبيعة العلاقات والقرارات وأيضاً التأثير في تفاعل الأفراد العاملين بعضهم البعض لتحقيق التأثير المطلوب بدرجة أكبر من التأثير في حالة العمل الفردي وبالتالي يجب أن يكون نتاج العمل على المستوى الفردي بالمستوى المطلوب، وهذا يعتمد على العامل نفسه وعلى قدرته بدرجه كبيرة على تحمل أعباء وظيفته وتقديم أفضل أداء فردي ممكن.

ثانياً: المستوى الجماعي:

يهدف إلى تطوير القدرة على التنظيم والعمل الجماعي والإحساس بالقوة والقدرة الأكبر على التأثير، وذلك من خلال العمل كفريق واحد وليس كأفراد. فإن الفرد هنا يسخر طاقته لخدمة الفريق الواحد للعمل بحيث يكون الإنتاج أكبر من إنتاج الفرد لوحده.

ثالثاً: المستوى البيئي:

وأهدافه تطوير المناخ الاجتماعي والسياسي والقواعد الاجتماعية والحوار العام لتدعيم عملية التمكين في المستوى الفردي والجماعي، أي أن يصبح التمكين مناخ سائد في البيئة والمجتمع ويصبح ثقافة متداولة ومعروفة في المنظمة.

أما من وجهة نظر Pastor (1996) (مشار إليه في: العليمات، 2013) فإن مستويات التمكين كالآتي:

المستوى الأول: اتخاذ المدير القرار، ويقوم بأعلام العاملين، ولكن على الأغلب يضع المدير قراراً ولا يكلف نفسه إعلام العاملين.

المستوى الثاني: يسأل المدير عن أي اقتراحات، ويضع القرار معتمد على الاقتراحات ويقوم بأعلام العاملين.

المستوى الثالث: يناقش المدير العاملين شؤون المنظمة، بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل في مداخلات المعلمين (وقد يأخذ أو لا يأخذ بها) ويقوم بأعلام العاملين بذلك.

المستوى الرابع: يستمر المدير ببناء علاقات مع العاملين، وفي هذه النقطة تتخذ القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والعاملين.

(2-1-9) نتائج التمكين:

بيّن ملحم (2009) النتائج التي تنشأ من خلال التمكين، ومن أهم هذه النتائج الآتي:

أولا: نتائج خاصة بالموظف: يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

1. تحقيق الانتماء:

يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له (Argyris, 1998).

2. المشاركة الفاعلة:

تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة (ملحم، 2009).

3. تطوير مستوى أداء العاملين:

تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافأتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف (Neilson & Pedrson, 2003).

4. اكتساب المعرفة والمهارة:

إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق بدون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة (ملحم، 2009).

ثانياً: نتائج خاصة بالمنظمة:

يرى Kanter (1989) و Heskett (1997) بأن النتائج المترتبة على المنظمات عند تطبيق التمكين تتلخص بما يلي:

1. تساهم في تحسين أرباح المنظمات.
2. هناك علاقة واضحة بين الفرد الممكن من ناحية ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للزبائن من ناحية أخرى.
3. تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية.
4. يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منها.

ثالثا: نتائج خاصة بالزبائن (متلقي الخدمة): تؤكد دراسة Bowen & Schneider (1993) (مشار إليها في ملحم، 2009) والتي تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين. وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة.

ويرى الباحث أن روح الفريق الواحد وإعطاء الأهمية للموظف أو العامل ككيان فعال في المنظمة، ومن خلال تقديم ما يحتاجه حتى يقدم أكثر يعتبر من أهم نتائج التمكين داخل المنظمة وللموظف نفسه، وتقديم ما هو أفضل كونها أصبحت من مسؤولياته حتى يعطي مخرجات مناسبة للمنظمة ونتائج تمكينه.

وهناك مجالات أعتمدها الباحث والتي تؤثر من خلالها عملية التمكين على الأداء وهي كالآتي:

أولا- المشاركة في صنع القرارات:

وجَدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرارات، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وكما أورده الرفاعي (2009) أدناه:

1. نمو المنظمات وتضخم حجمها.
2. الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فانه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
3. ما لمسه الخبراء ووضّح من أهمية الشورى في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
4. أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

ومن وجهه نظر الباحث يرى وجوب مشاركة المدير في صنع قراراته مع العاملين بشكل منهجي لتقديم صيغة مكتملة توضّح للعامل، حتى يتحمل هذا العامل مسؤولية العمل كونه ممّكن بالمشاركة في وضع وصنع القرارات أو جزءاً منها.

ثانيا: التدريب:

عندما نتحدث عن التدريب فانه لمن المؤكد أن التدريب ورفع كفاءة أداء الموظفين من أهم السبل لكسب المعرفة وتحسين أداء العاملين وتنمية المواهب، ولكن التدريب يجب أن يكون من اجل رفع مستوى الأداء كماً ونوعاً من اجل كسب المعرفة. كما يجب أن يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل، فمبدأ تدريب الموظفين على مهارات متباينة في سياق العمل الرئيسي للعامل فيما يسمى في الإدارة بتوسيع العمل.

ومحصلة ذلك وخلاصته أن الإدارة يجب عليها التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطي للموظف مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنهم من التكيف بشكل أكبر والاستجابة لمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة مع التغيرات والتقلبات التي تشهدها المنظمات في الوقت الحاضر (ملحم، 2009).

ويرى الباحث بأن تدريب العاملين وتأهيلهم يؤدي إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي زيادة تمكينهم.

ثالثا: المعرفة:

يؤكد Davenport (2001) أنه إذا أرادت المنظمات أن تكون ناجحة في القرن الواحد والعشرين، فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة واستخدامها بشكلها المهم وغير المهم وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حد سواء. وعلى المنظمات إذا أرادت أن تنجح في المستقبل أن تسمح لكل من يعمل بها على التفكير وتقديم الآراء أن تكافئهم وتشجعهم، وذلك في إعطاء العاملين حرية التفكير واستقلالية في العمل وفرص للتمكين.

وقد صنف Davenport (2001) المعرفة على أساس من يقدمون أفكاراً هامة وأفكاراً غير هامة على النحو الآتي:

1. الأفكار الهامة: فهي تلك الأفكار التي تساهم في تغيير الأفراد أو الجماعات أو المنظمات. مثال ذلك، أفكار في خلق استراتيجيات جديدة تساهم في تغيير مسار المنظمة، أو إبداع برامج إدارية جديدة.
2. الأفكار البسيطة وغير الهامة: فهي تضمن تعديلات طفيفة وغير جوهرية في طريقة العمل. مثلا كأن يتم إحداث تعديلات في تصميم المكاتب لتصبح أقل تكلفة وأكثر كفاءة لاستخدام العاملين.
3. الأفكار العظيمة والهامة: فهي مثل فكرة نظام المخزون اللحظي، وكذلك أنظمة الحاسوب المساعد في الإنتاج والحاسوب المساعد في التصميم، والنظرة التقليدية إزاء هذه التصنيفات تدعم فئة محدودة من فئات المنظمة، للمساهمة بتقديم أفكار هامة وكبيرة.

ويرى الباحث أن المعرفة لدى العاملين تعطيهم قوة في تمكينهم وإدراك أوسع في مجالات أعمالهم للقيام بها على أكمل وجه دون إشراف مباشر ومراقبة، مما يعطي المنظمة دور أكبر في تمكينهم بعيدا عن الوظائف الروتينية.

رابعاً: الثقة:

تعتبر الثقة أساس عملية التمكين، فعندما يثق المديرون بموظفيهم ويعاملوهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فإن الغرض من ذلك تمكين العاملين من حرية التصرف في الأعمال التي يمارسونها بليونة وسهولة (العساف، 2006).

ويرى Sirota (2005) (المشار إليه في ملحم، 2009) أن الكثير من المديرين يدمرون ثقة مرؤوسيهم باستخدام أساليب إدارية استبدادية لا تصلح إلا للقلة القليلة التي قد تستحق مثل هذه الممارسات. هذه النتيجة ليست مجرد افتراضات خيالية وإنما نتيجة دراسات قام بها Sirota وزملائه منذ عام 1994 على أكثر من 2.5 مليون موظف ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تدل على زيادة واضحة على أسهم الشركات التي تتآلف من معنويات عالية لدى عامليها، هذه الشركات الناجحة تعمل على أساس من المنطق دون تعقيد للأمور، فهي تشجع مرؤوسيها على الاعتزاز بعملهم والفخر بما يقومون به من أداء.

(2-2) أداء العاملين:

اهتم العديد من الباحثين بالأداء لما لهذا الموضوع من أهمية بالنسبة للأفراد، والمنظمة على حد سواء وما له من أهمية على إضافة التقدم للمنظمات. والذي يلعب دورا مهما رئيسيا هو العنصر البشري كونه المحور الأساسي لهذه العملية. والأداء هو أهم الأمور الدالة على كفاءة وفاعلية العاملين بما ينعكس ذلك على أداء منظماتهم.

يُعرف القصاب (2008) الأداء هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المناطة به.

والأداء نشاط يعكس كلا الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمات المختلفة إلى تحقيقها، كما انه يدل على ما بتمتع به العاملين على مهارات وقدرات وإمكانات، فكلما كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب إنجازهن فانه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم (الخزامي، 1999).

ويُعرف اشكناني (2005) الأداء أنه ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم تحديده من قبل المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهداف معينة.

كما يُعرف Hoy & Miskel (1999) أن الأداء يتضمن قدرة الموظف على تنفيذ مسؤولياته والأعمال التي تكلفه بها الإدارة في المنظمة بشكل يحقق المصالح العليا ويضمن تنفيذ الخطط التي تضعها المنظمة لنفسها.

وتُعرفه حسن (2004) هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يشير ويعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلباته الوظيفية.

أما درة (2003) فقد عرفه على أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أو انه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو الإنتاج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى.

(2-2-1) أهمية الأداء:

تتبلور أهمية الأداء كما ذكرها المساعيد (2011) كالآتي:

1. يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
2. غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
3. يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

كما يمثل أداء العاملين في أي منظمة كانت مطلباً أساسياً؛ ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمات، وهو المؤشر الذي تستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيقها لأهدافها (نوفل، 2007).

ويشكل الأداء المحور الأساس الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كونه يعد من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (قصاب، 2008).

(2-2-2) أبعاد الأداء:

ويُشير البلوي (2008) أن للأداء أبعاد مختلفة وهي كالآتي:

1. مستوى أو وحدة التحليل، وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة، مستوى التنظيم (المؤسسة).
2. مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر من التالية: الإنتاجية أو الفاعلية أو الكفاءة أو النوعية أو تحقيق الأرباح أو النمو أو رضا الموظفين أو الزبائن (العملاء) والتجديد والابتكار.
3. قياس الأداء: المقياس هنا قد تكون موضوعية وكمية أو ذاتية.
4. الإطار الزمني للأداء: أن طول المدى أو متوسطة أو قصيرة قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.
5. مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو، أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

(2-2-3) العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر الأداء بعدة عوامل ومن هذه العوامل (عبد الله، 2010):

1. النظم المتعلقة بالواجبات الوظيفية: حيث تستخدم هذه النظم الإجراءات التي تربط ما بين القدرات والتكنولوجيا المتوفرة، لكي تأخذ المدخلات وتقوم بإحداث العمليات اللازمة عليها لإنتاج المخرجات، حيث أن كل عملية تزيد من قيمة المنظمة بالسوق.
2. عوامل أداء الفرد: حيث أن سلوك الفرد يتوقف على مدى إدراكه للمعنى المترتب على العمل الذي يقوم به هذا الفرد في موقف معين، بمعنى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لتفاعلات عوامل الموقف.
3. النظم الاجتماعية السياسية: والتي تركز على حاجات المنظمة من خلال استخدام عمليات التفاعل الشخصي بين الأفراد، ومن خلال المحافظة على التوزيع الحيوي بين القوة والمركز.

(2-2-4) محددات الأداء:

من أهم المحددات الرئيسية للأداء (شفيق، 1994):

1. الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهه.
2. مناخ العمل: أن مناخ العمل يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية من ملامح مادية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه واشبع حاجاته مثل تهويه مناسبة، والإضاءة، ساعات العمل، ملامح معنوية كالعلاقات سواء مع الرؤساء والمرؤوسين أو الزملاء.
3. القدرة على أداء العمل: يمكن تحصيلها من خلال التدريب والتعليم واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.

(2-2-5) مقاييس الأداء:

يشير الهيتي (2003) إلى صفات معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء وهي كالآتي:

1. صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي تتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.
2. ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه وأن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.
3. التمييز: وتعني درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
4. سهولة استخدام المقياس: وتعني وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

(2-2-6) تقييم الأداء:

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء، وتعرف أيضا بأنها حلقة أساسية من حلقات النظم الرقابي في المنظمة (الرب، 2009).

ويوضح (الطائي، 2006) تقييم الأداء بأنه قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم.

ويرى الباحث بأن تقييم الأداء هي العملية التي تقيس أداء العاملين وسلوكياتهم ومنجزاتهم ومقدرتهم على تحمل المسؤولية المناطة بهم ومقدرتهم على تحمل مسؤوليات مستقبلية.

(2-2-7) أهمية تقييم الأداء:

تولي معظم المنظمات أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين، والتي أشار إليها نوفل (2007) والتي خلالها يمكن الآتي:

1. التأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظّلم أحد من العاملين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدمته.
2. أن تحديد الإدارة المتميزين من العاملين وتضعهم بالصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لصنع القرارات حول ترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
3. معرفة مستوى أداء العامل لتمهيد الطريق، وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجه.

(2-2-8) عملية التقييم:

تتضمن عمليات التقييم المراحل الآتية (بربر، 1998):

1. تحديد معايير الإنجاز: ويتم ذلك بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمهما وقياسها.
2. إبلاغ المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين: وذلك حتى يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازه في عملة، ويجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.

3. قياس الإنجاز الفعلي: وذلك للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز، ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن إنجازه.

4. مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير: وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.

(2-2-9) طرق التقييم:

تشير برقاوي (2013) أن هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم إنجاز الفرد ومنها:

1. نظام معدلات الأداء:

يستخدم نظام معدلات الأداء عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف، بالأداء المرغوب أو المتوقع، ويتم استخدام معدلات الأداء، على شكل تقارير وصفية مكتوبة، تبين أداء الموظف لواجباته ومسؤولياته، أو تتم عن طريق كتابة وصف لما تتوقعه الإدارة من الموظف في أدائه لوظيفته.

2. طريقة التدرج البياني:

بناءً على هذه الطريقة يتم تقييم أداء الموظف، أو صفاته السلوكية، بناء على مجموعة من الدرجات التي يتم تحديدها مسبقا، وهي تبدأ بمقياس متدني، حتى تصل إلى تقدير أداء مرتفع، وذلك حسب توفر هذه الخصائص في الموظف.

3. طريقة الترتيب:

على الأداء العام للموظف، وتعتبر هذه الطريقة في التقييم من أبسطها وأسهلها في حال كانت المنشأة وعدد العاملين صغيرا، أما في حالة المنشآت الكبيرة، ووجود أعداد ضخمة من الموظفين فأنه من الصعب تطبيقها.

4. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:

تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة الموظف مع زملائه في العمل، بحيث يتم تقسيم الموظفين في الإدارة أو القسم، إلى أزواج. ومقارنتهم مع بعض البعض.

5. طريقة القوائم :

بناءً على هذا النوع من التقييم، تجهز الإدارة نموذجا للتقييم، بناء على سلوك الموظفين وطبيعة وظائفهم، وتأتي هذه القائمة على شكل عبارات، وصفية تصف سلوك أو طبيعة عمل وأداء الموظف. وأمام كل وصف مربعان، أحدهما نعم أو لا، يختار من بينهما المقيم ما يتناسب

مع صفات الموظف أو أدائه في العمل، وبعد انتهاء المقيم من تعبئة جميع البنود الواردة في النموذج، يتم تسليمه إلى إدارة الموارد البشرية، فتعمل على تقييمها بناء على تحديد وزن أو قيمة للإجابات بناء على دليل خاص معد مسبقاً لدى إدارة الموارد البشرية.

(2-2-10) مشاكل الأداء:

تقسم المشكلات التي تواجه الأداء كالآتي (عبد المجيد، 2005):

1. أسباب داخلية (ذاتية للفرد):

أ. قلة القدرة على الفهم والتعلم، وعدم كفاية القدرات العقلية والتعبير عن النفس بالصورة الجيدة.

ب. الحالات الانفعالية التي تواجه الفرد والتي تسبب في إعاقة عن أداء عمله نتيجة للضغوط التي يعاني منها الفرد في عمله.

ج. عدم كفاية طاقة الفرد لأدائه لعمله وعدم التناسق بين الحركات.

د. تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل كعدم احترام الفرد لقيمه الوقت.

2. أسباب خارجية (خصائص البيئة المحيطة):

أ. نقص المعلومات الملائمة عن طبيعة العمل ومتطلباته، والافتقار إلى المعرفة المرتبطة بالعمل كعدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل الفرد بها.

ب. عدم ملائمة الظروف البيئية المحيطة بالفرد، مثل الضوضاء التي تترك أثارها على الفرد كتوتر الأعصاب وعدم الرغبة بالعمل ودرجة الحرارة والرطوبة.

ج. المواقف العائلية غير الطبيعية التي تمنع الفرد من القيام بالأداء المناسب في عمله كالمرض أو وفاة أحد أفراد العائلة.

د. الاهتمام والتركيز على مطالب الأسرة، وذلك على حساب مطالب العمل وعدم القدرة على التوفيق بين مطالب الأسرة والعمل.

ه. عدم قدرة المدير على توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل القيام به حيث توضح هذه المعلومات أوجه القصور التي بحاجة إلى تعديل من أجل تحسين الفرد لأدائه.

(11-2-2) معايير الأداء:

ومن أهم معايير الأداء المشار إليها في (العزام، 2010: 56):

1. الجودة: وهي التي ترتبط بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل وهي إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات مرضية للعملاء وتلبي الرغبات والتوقعات الضمنية والصريحة.
2. الكمية: ويقصد حجم العمل المنجز وقدرة العامل على تحمل أعباء العمل وإدارة الوقت.
3. الوقت: وهو أهمية الاستغلال الأمثل للوقت، ويعتبر رأس مال وليس دخل، كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض.
4. التكلفة: ويقصد تكلفة تحقيق النتائج، ومدى اهتمامه واستخدامه للعناصر قبل المواد الخام والآلات والمعدات، وما هي التكلفة المقارنة مع الميزانية.

بالتالي فإن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية المتوقع أن يصل إليها العامل، حيث يعتبر معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتم بها الوصول إلى أفضل أداء (العازمي، 2009).

(2-3) الدراسات السابقة:

(2-3-1) الدراسات العربية:

1. دراسة اليعقوب (2004) ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين.

هدفت الدراسة للتحري عن محددات تطبيق مفهوم التمكين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، وأثر ثقة الموظف بمديره على إدراكه لمفهوم التمكين, واستعملت الاستبانة والأسئلة المفتوحة لجمع البيانات.

وأكدت نتائج الدراسة أهمية توفر ثقة الموظف برئيسه حتى يدرك معنى التمكين, ووجدت علاقة إيجابية بين مستوى التمكين وثقة الموظف برئيسه, وأكد الموظفون على أهمية الجانب النفسي في التمكين وأهمية إتاحة الفرصة والحرية لهم في التصرف ضمن نطاق عملهم.

2. دراسة فياض (2005) تمكين العاملين النفسي كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة.

هدفت الدراسة إلى رصد الفروق بين الشركات في مجال التمكين والقدرة التنافسية ودراسات أثر التمكين على القدرة التنافسية للشركات الأردنية العاملة في عمان والتي تتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه، وتنتج المواد العلاجية والطبية والصحية،

وبينت نتائج الدراسة أنه يوجد ضعف عام في تمكين العاملين لدى الشركات من خلال تأثير تكنولوجيا الإنتاج والاتصال، وان الشركات الصغيرة هي الحلقة الأضعف في تمكين العاملين وبالأخص في مجال تكنولوجيا الإنتاج والاتصال، كما وجدت فروقا بين إجابات كل من المديرين والعاملين فيما يتعلق بالثقافة المشتركة وتعليم العاملين.

ومن نتائج الدراسة أيضاً، أن كلا من القدرة التنافسية وجودة المنتجات ترتبطان بعلاقة طردية مع استخدام فرق العمل، ولا توجد فروق في القدرة التنافسية بين الشركات حسب تباين حجمها.

3. دراسة القريوتي والعنزي (2006) الشعور بالتمكين لدى المديرين مـن مسـتوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالتمكين لدى فئة المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، ونظرة العاملين فيها بمقـدار توافر العوامل المعززة بالشعور بالتمكين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير اسـتبانة، وبينـت نتائج الدراسة توافر العوامل المعززة بالشعور بالتمكين، وان هناك تفاوت في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغير جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر.

4.دراسة ملحم(2006)التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية في الأردن.

وهدفت الدراسة إلى معرفة أراء رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية لـبعض المفـاهيم الإدارية الحديثة وعلى رأسها مفهوم التمكين، ومعرفة العلاقة بين التمكين ومقوماته المحتملـة (المعرفة, المهارة, الثقة، الاتصال وتدفق المعلومات، الحـوافز). واشـتملت علـى مقـابلات مستفيضة، ومعمقة مع سبعة من رؤساء الجامعات الأردنية الحكومية، حيث أكدت نتائجها على وجود إجماع لدى رؤساء الجامعات المشمولة بالدراسة على أهمية مفهـوم التمكـين، وأملهـم بتطبيقه.

ورأى بعضهم أن هذا المفهوم يناسب الثقافة الغربية، أما في عالمنـا العربـي فتعيقـه الإجراءات، والبيروقراطية, والثقافة التنظيمية مما يحد من مرونة المدرسين وإبداعهم,

وأكدت نتائج هذه الدراسة على عدم وجود جدية في التوجهات لتطبيق هـذا المفهـوم, وانشغال الرؤساء بتدبير مواردهم المالية لتغطية نفقاتهم في ظل انحصـار الـدعم الحكـومي لجامعاتهم.

5. دراسة العساف (2006) التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنيـة العامـة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعـات الأردنية العامة، وعلاقتها بالالتزام الوظيفي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئة التـدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطا، وان مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضـاء هيئـة التـدريس فـي الجامعات الأردنية العامة جاء مرتفعا، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مسـتوى التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والاستقرار الوظيفي الطـوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

6. دراسة العتيبي (2007) العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية.

هدفت إلى التعرف لنمط القيادي السائد في المؤسسات العامة الأردنية في العاصمة عمان، ومعرفة إدراك المديرين للتمكين الإداري، فضلاً عن تعرف المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، وكما أظهرت وجود علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجة والتمكين، والنمط القيادي المشارك هو النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة.

7. دراسة الجميلي (2008) الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادي الإداري ومستوى التمكين في مجلس الشورى، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ونتج عن الدراسة عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين، حيث يتضح انه كلما زاد تبني المدير للأنماط القيادية الحديثة كلما زاد مستوى التمكين للموظفين.

8. دراسة البلوي (2008) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية.

واستهدفت الدراسة التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في السعودية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى التمكين والأداء الوظيفي جاءا مرتفعين، وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

9. دراسة المساعيد (2011) أثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التـأمين العاملة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر إستراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التامين العاملة في الأردن وقد اعتمد الباحث على ستة أبعاد لإستراتيجية التمكين وهي: (الصلاحيات، المعرفة، المعلومات، التدريب والتطوير، معايير الأداء ، التقدير والاحترام، الثقة) واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للحصول على البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: تمتلك الشركات أبعاد إستراتيجية التمكين بدرجة مرتفعة، وكذلك أظهرت بأن متغير المعرفة والمعلومات كانا الأكثر تأثيرا على الأداء تلاه الثقة ثم معايير الأداء .

10. دراسة السالم (2011) أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانيـة علـى موظفي جوازات جدة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الـوظيفي فـي إدارة جوازات محافظة جدة. ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المـنهج الوصـفي التحليلـي، والمنهج الميداني، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جزأين: نظري وميداني وتناول الجزء النظـري التعريف بالتمكين الإداري وأهم مقوِّماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقـة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) ثم مفهوم الأداء الوظيفي. وأما في الجزء الميداني فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كمـا اسـتخدم عـدد مـن الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وكـذلك الإحصاء التحليلي (الاستدلالي) مثل قيمة مربع كاي (Chi-Square) للتحقق من صحة فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التمكين الإداري المتمثل في مقوِّماته (المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافـة التنظيميـة، المشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جـدة. ومـن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج فقد اقترح الباحث عدة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بموضوع التمكين الإداري؛ من حيث إنه يسهم في حل بعض المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي بالمنظمات العامة. وتوضيح مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية الحديثـة والمهمـة التي ينبغي الإلمام بها. وكذلك العمل على تعزيز وتنمية وتطوير مقوِّمـات التمكـين الإداري المتاحة حالياً في المنظمات العامة وهي المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقـة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة التفويض.

11. دراسة نافع (2011) التمكين وأثره على أداء العاملين جامعه الطائف

يتمثل الهدف العام للبحث في دراسة التمكين وأثره على أداء العاملين في جامعه الطـــائف، وذلك من منطلق أن مدخل تمكين العاملين يعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة فـــي مجـــال إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن استخدامها في المنظمات الخدمية، ورضا العاملين فـــي تحســـين الأداء، والإنتاجية، وجودة الخدمة في المنظمات الخدمية، ورضا العاملين والعمـــلاء، وزيـــادة الفاعلية التنظيمية.

هذا وتجب الإشارة إلى أن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يمكن أن يتـــأتى مـــن خلال إخضاع عملية التمكين للعاملين للدراسة والتحليل. حيث أن تشخيص وتحليـــل مقومـــات عملية التمكين للعاملين مثال ذلك (الثقافة التنظيمية، المشاركة، والاتصال الفعـــال، والتـــدريب المستمر، ونظام الحوافز، والثقة الإدارية، ووضوح الدور، والدعم التنظيمي، والحصول علـــى المعلومات، وفرق العمل) وأبعاد عملية التمكين مثال ذلك (أهمية العمل، الكفاءة، حرية الاختيار والتأثير) هي أحد الوسائل المهمة التي تستطيع بها إدارة جامعه الطائف تحسين مستوى العاملين بها، بمعنى آخر أن تشخيص وتحليل مقومات وأبعاد عملية التمكين للعاملين، والتعرف على دور كل منها، إنما يوفر الإطار المنطقي والإجراء الطبيعي الـــلازم للتمهيـــد لعمليـــة مســـتوى أداء العاملين في جامعة الطائف.

12. دراسة مسعود (2012) درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهمـــا مـــن وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وبيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والتخصص الأكاديمي والمرحلة التعليميـــة ومهارة استخدام الحاسوب والتأهيل والتدريب والعمر) في درجة إدراكهم وتصوراتهم. واهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن هناك علاقة ارتباط قوية جداً بين التمكين وتطـــوير الأداء لـــدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

13. دراسة العليمات (2013) درجة ممارسة مديري المدارس الثانويـــة للتمكـــين الـــوظيفي للمعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للتمكين الوظيفي للمعلمين، في محافظة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة، اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة.

ويرى الباحث من خلال توصياته بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية لرفع مستوى التمكين للمعلمين، وتعزيز الثقة لدى المعلمين من خلال تفويض السلطات والصلاحيات لتمكينهم من أداء مهامهم، وتقديم ما هو أفضل.

(2-3-1) الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (2004) Dimtriades&Kufidu: Individual, Job, Organization and Contextual of Employment Empowerment.

هدفت الدراسة إلى اختيار العلاقة بين الخصائص الديموغرافية (الجنس والعمر والخبرة والمكانة الإدارية، والخواص التنظيمية، على أبعاد التمكين (المعنى والخيار والمنافسة والأثر)، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات في اثنتين من المؤسسات التعليمية في اليونان، ونتجت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين كل من العمر، والخبرة، والمكانة الإدارية، وحجم المنظمة والتمكين.

2. دراسة (2006) Siu Chow: The Impact of Developmental Experience, Empowerment and Organizational Support on Catering Service staff Performance.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الخبرة التنموية والدعم التنظيمي والتمكين في خدمة العملاء وأداء الأفراد، وشملت الدراسة في متغير التمكين على الأبعاد التالية (الأثر، القدرة، العمل، الخيار) كمتغير مستقل معبر عنها في الدراسة بأبعاد التمكين النفسي وأثرها في خدمة العملاء وأداء الأفراد كمتغير تابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عده أهمها : أن التمكين والدعم التنظيمي لهما تأثير كبير على خدمة العملاء، للتمكين أثر كبير في تحسين الأداء، الخبرة التنموية لها أثر كبير في الأداء.

3. دراسة (2008) Kay & Alan: Understanding Empowerment From An Employee Performance.

هدفت الدراسة إلى دراسة معاني مختلفة من تمكين الموظفين من وجهة نظرهم الخاصة، وما يرغبونه من تخويل للصلاحيات، وتم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات معمقة مع الموظفين. حيث أظهرت النتائج ما يلي: أن الموظفين لا يدركون مصطلح التمكين، ولا مصطلح السلطة في ما يتعلق بأنفسهم، ومع ذلك فان الموظفين يدركون للمفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الشخصية، والسيطرة على أعمالهم.

وإن تمكين الموظفين هي سلسلة متصلة إلى أي مدى يحّدث تمكين الموظفين تبايناَ كبيراَ، وإن لدى الموظفين بشكل أساسي نظرة ثاقبة على تفهم ما يعنيه التمكين والاستجابة له.

4. دراسة Voisard (2008): Employee Empowerment and Employees Satisfaction in the Workplace.

هدفت الدراسة إلى تقييم جهود شركات إدارة الخدمات الطبية في تحسين الروح المعنوية للعاملين من خلال تمكين العاملين في الشركة، ونصت الفرضية الرئيسية على وجود أثر لتمكين العاملين على مستويات الرضا للعاملين بشكل إيجابية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتمكين على الرضا الوظيفي أقوى من المتغيرات الأخرى مثل الأجور، وتمثلت المتغيرات المستقلة للتمكين في (حرية اتخاذ القرارات، تشجيع الإبداع، التأثير، فرق العمل).

5. دراسة Erturk (2012): linking Psychological Empowerment to Innovation Capability

أجرى دراسة هدفت إلى استكشاف أثر التمكين النفسي والثقة عند المشرفين على تقييم القدرات الإبداعية عند العاملين لدى مصانع مختلفة في تركيا. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاث من أربعة أبعاد للتمكين النفسي يمكن أن تؤثر إيجابيا في القدرات الإبداعية للعاملين والأبعاد هي: الكفاءة، التنافسية، الأثر والثقة في المشرفين، وبينت الدراسة إن بعد الثقة في المشرفين له علاقة وسطية تتوسط العلاقة بين بعدين من أبعاد التمكين النفسي وهي المعنى والأثر والقدرات الإبداعية للعاملين.

ملخص الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يرى الباحث بأنه وباختلاف مجتمعات الدراسات وأوقاتها وحتى أهدافها إلا أنها تتشابه في الهدف الرئيسي وهي تحسين أداء المنظمات وأداء الموارد البشرية بمختلف المجالات المذكورة في الدراسات أعلاه، من خلال تطبيق التمكين ومعالجة نقاط الضعف في هذه المنظمات.

وعلى الرغم من ذلك فإن الدراسات السابقة تشابهت في عدد من أبعاد التمكين وفي المحصلة النهائية فقد حاولت توظيف أبعاد التمكين لخدمة المنظمات ولرفع أداء العاملين فيها.

وقد أوصت الدراسات السابقة بعدد من التوصيات أهمها أن على المنظمات تبني عملية التمكين لما رأته هذه الدراسات من فوائد وأثار إيجابية للتمكين في أداء العاملين والذي ينعكس ذلك على أداء المنظمات ككل.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يمكن القول أن هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات التي سبق عرضها في أنها:

1. تميزت هذه الدراسة بكونها الأولى على حد علم الباحث التي تربط بين التمكين وأداء العاملين في مجتمع الدراسة (المناطق الحرة الأردنية) حيث أن الدراسات السابقة لم تتحدث عن أداء العاملين وعلاقته بالتمكين.
2. تميزت هذه الدراسة بأنها عالجت نقاط الضعف في بعض مجالات التمكين على الرغم من أن نتائج التحليل جاءت مرتفعة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3−1) منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي وذلك بالرجوع إلى مصادر الأدب الإداري المتعلق بالتمكين والأداء بهدف بناء الإطار النظري لهذه الدراسة إلى جانب استخدام المسح الميداني لجمع البيانات بوساطة أداة الدراسة، وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على أسئلتها.

(3−2) مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع (رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والمشرفين)، ولإجراء هذه الدراسة تم اختيار إسلوب المسح الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث شملت (67) من المدراء في مختلف المستويات الإدارية في المناطق الحرة الأردنية.

(3−3) أداة الدراسة:

لغايات الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة أجزاء، تناول الجزء الأول المعلومات الوظيفية الديموغرافية للمبحوثين، والجزء الثاني تضمن المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتي تكونت من أربعة أبعاد (المشاركة في صنع القرارات و الثقة و التدريب والمعرفة) أما الجزء الثالث فقد تضمن المعلومات المتعلقة بمتغير الدراسة التابع فقد تم الاعتماد على العناصر التي تشكل الأداء. وتمت الاستفادة من فقرات أدوات القياس في دراسات كل من (القضاة،2013) ودراسة (المساعيد، 2011)، وقد تم تصميم الاستبانة كما في الجدول (3-1) أدناه:

جدول (3-1) توزيع فقرات الدراسة

مجالات الدراسة	عدد الفقرات
التمكين	
المشاركة في صنع القرارات	6 فقرات
الثقة	6 فقرات
المعرفة	5 فقرات
التدريب	6 فقرات
أداء العاملين	
أداء العاملين	12 فقرة

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (**Likert Scale**) للإجابة عن فقرات الاستبانة وهو مقياس مئوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتحويلها إلى بيانات كمية حتى يمكن قياسها إحصائياً، حيث تعطى الدرجة (5) لعبارة موافق بشدة، ودرجة (4) لعبارة موافق، ودرجة (3) لعبارة موافق بدرجة متوسطة، ودرجة (3) لعبارة غير موافق، ودرجة (2) لعبارة غير موافق بشدة.

كما اعتمد الباحث المقياس التصنيفي الآتي لوصف قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة وتم تصنيف المستويات بناء على المعادلة الآتية (الحد الأعلى – الحد الأدنى/ عدد المستويات) وكما يلي:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.33) يكون المستوى منخفض.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.33–3.67) يكون المستوى متوسط.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر من (3.67) يكون المستوى مرتفع.

(3–3–1) صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة، من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية، بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات للمستجيب الذي ستطبق عليه الأداة، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي أعدت لقياسه، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل فقرات الاستبانة لتتناسب مع التعديلات المقترحة (انظر الملحق رقم (1).

(3-3-2) ثبات أداة الدراسة:

لقياس درجة الثبات تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا حيث كلما كان هذا المعامل أكبر(60%) أو أكثر فهذا يعني أننا سنحصل على نسبة ثبات جيدة للفقرات التي تتكون منها الاستبانة.

يوضح الجدول (3-2) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة. حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل كرونباخ ألفا تجاوزت الحد المقبول لمثل هذا النوع من الدراسات لجميع أبعاد الدراسة وللأداة ككل.

جدول (3-2) قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المجال	قيمة معامل كرونباخ ألفا
المشاركة في صنع القرارات	0.598
الثقة	0.797
المعرفة	0.724
التدريب	0.676
أداء العاملين	0.802
الأداة ككل	0.919

(3-4) أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة على النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.
- اختبار الثبات (**Reliability Test**) حيث يشير هذا الاختبار إلى أن مؤشرات الاستقرار والرسوخ في الأداء متوفرة لقياس متغيرات الدراسة، وأن المقياس المستخدم يعطى نفس النتائج ذاتها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى على نفس عينة الدراسة.
- (Multible Regression) لقياس أثر التمكين على الأداء من خلال إجابات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة.
- اختبار (**T- Test**) لبيان الفروقات الإحصائية للمتغيرات ذات المستويين.
- اختبار (**Scheffe**) لقياس الفروقات في إجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**) لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في المتغير التابع طبقاً لعدد من المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع

تحليل النتائج
واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

(4−1) خصائص أفراد العينة:

تشير نتائج التحليل بأن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية كما في الجدول (4-1) والذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

جدول (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	3	4.48
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	48	71.64
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	23.88
	المجموع	**67**	**100.00**
الجنس	ذكر	64	95.52
	أنثى	3	4.48
	المجموع	**67**	**100.00**
المؤهل العلمي	بكالوريوس	60	89.55
	ماجستير	7	10.45
	المجموع	**67**	**100.00**
المستوى الوظيفي	رئيس قسم	21	31.34
	رئيس شعبة	41	61.19
	مشرف	5	7.46
	المجموع	**67**	**100.00**
الخبرة العملية	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	5.97
	من 10إلى أقل من 15 سنوات	47	70.15
	من 15 سنة فأكثر	16	23.88
	المجموع	**67**	**100.00**

يظهر من الجدول (4-1) ما يلي:

1. بلغت النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة للفترة العمرية من (30 سنة إلى 40 سنة) (71.64%) مما يعني بأن الفترة العمرية هي في مرحلة الشباب.
2. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس (95.52%) لصالح الذكور و(4.48%) لصالح الإناث أي أين النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة من الذكور.

3. بلغت النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من يحملون شهادة البكالوريوس وبنسبة مئوية (89.55%).
4. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي (61.19%) للمستوى الوظيفي رئيس شعبة، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (7.46%) للمستوى الوظيفي مشرف.
5. بلغت النسبة المئوية الأعلى لأفراد عينة الدراسة ممن يملكون خبرة (11 سنة فأكثر) (94.03%) وهذا مؤشر بأن خبرتهم جيدة.

(4-2) التحليلات الوصفية: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

- السؤال الأول: ما مستوى التمكين المقدم للعاملين في المناطق الحرة الأردنية؟

للإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين المقدم للعاملين في المناطق الحرة الأردنية لكل مجال من مجالات التمكين ككل، والجدول (4-2) أدناه يوضح ذلك.

جدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	المشاركة في صنع القرارات	4.05	0.26	مرتفع	1
4	التدريب	3.83	0.40	مرتفع	2
3	المعرفة	3.73	0.41	مرتفع	3
2	الثقة	3.71	0.39	مرتفع	4
	الكلي للتمكين	**3.83**		**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (4-2) أن التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية كان مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.83) ، وقد كان مستوى المجالات مرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.05 –3.71)، وجاء في الرتبة الأولى مجال المشاركة في صنع القرارات بمتوسط حسابي (4.05) وأهمية نسبية (81.0)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال الثقة بمتوسط حسابي (3.71) بأهمية نسبية (74.20)،وقد تم تحليل التمكين في المناطق الحرة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين وفقاً لمجالاتها وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجال المشاركة في صنع القرارات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال المشاركة في صنع القرارات والجدول (4-3) يبين ذلك.

جدول (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجال المشاركة في صنع القرارات مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
6	تشجع الإدارة العاملين في بناء علاقة ما بين المنظمة والمجتمع المحلي.	4.43	0.70	مرتفع	1
5	تثق الإدارة بقدرة العاملين في صنع القرارات في مجال عملهم.	4	0.35	مرتفع	2
1	يستطيع العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لصنع القرارات.	3.99	0.21	مرتفع	3
2	يعبر العاملين عن آرائهم بحرية عند صنع القرارات المتعلقة بمهام عملهم.	3.96	0.27	مرتفع	4
3	توفر الإدارة وسائل اتصال واضحة بين الأقسام.	3.96	0.47	مرتفع	4
4	تشرك الإدارة العاملين في صياغة القرارات.	3.96	0.51	مرتفع	4
	المشاركة في صنع القرارات	**4.05**		**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (4-3) أن مستوى مجال المشاركة في صنع القرارات كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.43–3.96)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) وهي " تشجع الإدارة العاملين في بناء علاقة ما بين المنظمة والمجتمع المحلي." بمتوسط حسابي (4.43)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) و(3) و(4) وهم " يعبر العاملين عن آرائهم بحرية عند صنع القرارات المتعلقة بمهام عملهم." و"توفر الإدارة وسائل اتصال واضحة بين الأقسام." و"تشرك الإدارة العاملين في صياغة القرارات." بمتوسط حسابي (3.96).

ثانياً: مجال الثقة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال الثقة والجدول (4-4) يبين ذلك.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجال الثقة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تشجع الإدارة العاملين على العمل باستقلالية تامة.	4.03	0.35	مرتفع	1
2	تثق الإدارة بقدرات العاملين على حل المشكلات.	3.99	0.33	مرتفع	2
5	تتوافر الثقة بين العاملين بعضهم البعض.	3.6	0.63	متوسط	3
3	تقدر الإدارة الإنجاز المتميز للعاملين.	3.55	0.61	متوسط	4
4	لا تُلزم الإدارة العاملين تبرير كل خطوة يقومون بها في عملهم.	3.55	0.63	متوسط	4
6	مقترحات العاملين في تحسين العمل. إلى تستمع الإدارة	3.52	0.64	متوسط	6
	الثقـــة	**3.71**		**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (4-4) أن مستوى مجال الثقـــة كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) ، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.52-4.03)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تشجع الإدارة العاملين على العمل باستقلالية تامة." بمتوسط حسابي (4.03) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) وهم " تستمع الإدارة إلى مقترحات العاملين في تحسين العمل." بمتوسط حسابي (3.52).

ثالثاً: مجال المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال المعــرفة والجدول (4-5) يبين ذلك.

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجال المعــرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
2	تحرص الإدارة على إشراك العاملين بالدورات التدريبية التي يمكن أن تساهم في إعطائهم المعرفة وبالتالي تحسين أدائهم.	4.03	0.52	مرتفع	1
1	تقدم الإدارة الإرشادات اللازمة بإجراءات العمل التي يمكن إن تُحِد من الأخطاء.	3.99	0.51	مرتفع	2
5	توفر الإدارة نظم معلومات متاحة للعاملين.	3.58	0.68	متوسط	3
3	تزود الإدارة العاملين بما يُستجد من معرفة تخص أعمالهم.	3.52	0.64	متوسط	4
4	تُطلع الإدارة العاملين على تقاريرها السنوية.	3.51	0.61	متوسط	5
	المعــرفـــة	**3.73**		**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (4-5) أن مستوى مجال المعــرفــــة كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51-4.03)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) وهي تحرص الإدارة على إشراك العاملين بالدورات التدريبية التي يمكن أن تساهم في إعطائهم المعرفة وبالتالي تحسين أدائهم." بمتوسط حسابي (4.03)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهم "تُطلع الإدارة العاملين على تقاريرها السنوية." بمتوسط حسابي(3.51).

رابعاً: مجال التدريب

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في مجال التدريب والجدول (4-6) يبين ذلك.

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجال التدريب مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
4	يتم التدريب وفقاً لأساليب حديثة تواكب متطلبات التغيير.	4.01	0.51	مرتفع	1
3	تقدم الإدارة برامج تدريبية ملائمة للعاملين.	3.97	0.52	مرتفع	2
6	يتم تقييم أداء المدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي المُعد للعاملين.	3.96	0.53	مرتفع	3
1	توفر الإدارة فرص متساوية للعاملين للتدريب.	3.58	0.65	متوسط	4
2	تشجع الإدارة العاملين للاستفادة من التدريب الذي حصلوا عليه.	3.57	0.63	متوسط	5
5	مستوى التدريب بلائم جميع المستويات ويلبي الرغبات.	3.55	0.63	متوسط	6
	التدريب	**3.83**		**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (4-6) أن مستوى مجال التدريب كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.83) ، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55-4.01)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) وهي "يتم التدريب وفقاً لأساليب حديثة تواكب متطلبات التغيير." بمتوسط حسابي (4.01) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهم مستوى التدريب بلائم جميع المستويات ويلبي الرغبات." بمتوسط حسابي (3.55).

- السؤال الثاني ما هو مستوى أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية؟

للإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين(رئيس قسم، رئيس شعبة، مشرف)، والجدول (4-7) أدناه يوضح ذلك:

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجال الأداء مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
10	لدى العاملين القدرة على المبادرة في إنجاز المهام الموكولة إليهم.	4.00	0.52	مرتفع	1
2	تحسنت قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم بدقة.	3.99	0.37	مرتفع	2
12	لدى العاملين القدرة على تطوير أدائهم.	3.97	0.52	مرتفع	3
1	ينجز العاملين العمل بحجم يتناسب ومعايير الأداء.	3.93	0.44	مرتفع	4
3	يستطيع العاملين إنجاز متطلبات العمل اليومي بشكل مرتفع.	3.93	0.61	مرتفع	4
8	يلتزم العاملين بأوقات الدوام الرسمي.	3.81	0.53	مرتفع	6
7	يمتلك العاملين القدرة على تكوين علاقات فاعلة مع مشرفيهم وزملائهم في العمل.	3.73	0.62	مرتفع	7
9	يمتلك العاملين القدرة على تقديم مقترحات مفيدة لتبسيط إجراءات العمل.	3.73	0.62	مرتفع	7
5	لدى العاملين المهارات اللازمة لأداء مهامهم بدون أخطاء.	3.67	0.64	متوسط	9
6	يمتلك العاملين القدرة على حل المشكلات التي تعترض أدائهم للمهام.	3.66	0.62	متوسط	10
4	لدى العاملين القدرة على إنجاز أعمالهم بشكل منسجم مع متطلبات العمل.	3.60	0.63	متوسط	11
11	يمتلك العاملين القدرة على صنع قرارات صائبة ذات العلاقة بمهامهم.	3.51	0.64	متوسط	12
	أداء العاملين	**3.79**		**مرتفع**	

يلاحظ من الجدول (4-7) أن مستوى مجال الأداء كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79) بأهمية نسبية (75.80)، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.00-3.51)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (10) وهي "لدى العاملين القدرة على المبادرة في إنجاز المهام الموكولة إليهم." بمتوسط حسابي (4.00) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) وهي " العاملين القدرة على صنع قرارات صائبة ذات العلاقة بمهامهم " بمتوسط حسابي (3.51).

(3-4) تطبيق الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات:

- الاختبارات القبلية:

قبل البدء باستخدام الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بالتأكد من الشروط الواجب توافرها في بيانات المتغيرات المستقلة والتي يتطلبها تطبيق تحليل الانحدار المتعدد وذلك كم هو موضح فيما يلي:

1- اختبار مدى اعتدالية البيانات:

جدول (4-8) نتائج اختبار مدى إعتدالية بيانات مجالات التمكين

المتغيرات	معامل الالتواء
المشاركة في صنع القرارات	1.46-
الثقــة	0.38
المعرفــة	0.65
التدريب	0.00

يبين الجدول (4-8) أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (- 1.46) لمجال المشاركة في صنع القرارات و(0.00) لمجال التدريب وتبين هذه القيم أن تكرارات بيانات مجالات التمكين تتوزع ضمن المدى المقبول لقيم معاملات الالتواء والتي تقبل عادة ضمن مدى ± 1 تقريبا كأحد المعايير وكذلك فان هذه القيم تتدرج أيضاً ضمن معيار fisher الذي يقبل القيم عند ± 1.96 وبالتالي يمكن قبول توزيع بيانات هذه المجالات واعتبارها مقترنة بالتوزيع الطبيعي.

2- اختبار الارتباط الخطي:

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين مجالات التمكين بهدف التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

جدول (4−9) نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغيرات	VIF(معامل تضخم التباين)	Tolerance(التباين المسموح به)
المشاركة في صنع القرارات	1.06	0.94
الثقـــة	2.02	0.50
المعرفة	2.89	0.35
التدريب	2.15	0.47

(4−4) اختبار الفرضيات:

1. نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول (4−10) ملخص نموذج (Model Summary)

رقم النموذج	r	R^2	Adj aR^2
1	**0.949**	**0.901**	**0.895**

يبين الجدول (4−10) أن قيمة العلاقة بين التمكين وأداء العاملين قد بلغت (0.949) ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.901) وتبين هذه النسبة مدى قدرة المتغيرات المستقلة مجتمعة في التنبؤ بالمتغير التابع.

2. اختبار دلالة نموذج الانحدار:

يبين الجدول التالي نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار دلالة نموذج الانحدار.

جدول (4−11) نتائج تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	**5.73**	**4**	**1.43**	**141.81**	**0.000**
البواقي	**0.63**	**62**	**0.01**		
الكلي	**6.35**	**66**			

تشير النتائج في الجدول إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية، ويعتبر هذا التأثير دال إحصائيا وذلك لان قيمة f المحسوبة والبالغة (141.81) كانت دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من 0.05 وتشير هذه النتيجة إلى تأثير التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

وعليه يمكن اختبار الفرضيات المرتبطة بموضوع الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول (4−12) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية

المتغير المستقل	r	R^2	F	Sig f	β_0 (الثابت)	β المعياري	SE	t	Sig t
المشاركة في صنع القرارات	0.949	0.901	141.81	0.000	0.039	0.147	0.05	3.59	0.001
الثقـــة						0.336	0.05	5.94	0.000
المعرفة						0.484	0.05	7.14	0.000
التدريب						0.223	0.05	3.82	0.000

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للتمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية وذلك لان قيمةF المحسوبة والبالغة (141.81) كانت دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى تأثير التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

وتبين قيم المعامل β مدى تأثير كل مجال من مجالات التمكين في قيمة المتغير التابع (الأداء) في نموذج الانحدار الذي تم التوصل إليه حيث بلغت قيمة تأثير المشاركة في صنع القرارات (0.147) بمستوى دلالة (0.001) وبلغت قيمة التأثير لمجال الثقة (0.336) بمستوى دلالة (0.000) وبلغت قيمة تأثير مجال المعرفة (0.484) بمستوى دلالة (0.000) وبلغت التدريب (0.223) بمستوى دلالة (0.000) ويعتبر تأثير هذه المجالات دال من الناحية الإحصائية لان قيم مستوى دلالة اختبار t كانت أقل من(0.05).

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية وقبول البديلة أي أن للتمكين أثر على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

تشير قيمة اختبار t البالغة (7.14) بمستوى دلالة (0.000) إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للمعرفة على أداء العاملين وذلك لان قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05 وقد بلغت قيمة هذا التأثير (0.484) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بهذا المتغير أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية وجود التأثير.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في صنع القرارات أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

تشير قيمة اختبار t البالغة (3.59) بمستوى دلالة (0.001) إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرارات على أداء العاملين وذلك لان قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05 وقد بلغت قيمة هذا التأثير (0.147) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بهذا المتغير أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية وجود التأثير.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقة على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

تشير قيمة اختبار t البالغة (5.94) بمستوى دلالة (0.000) إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة على أداء العاملين وذلك لان قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05 وقد بلغت قيمة هذا التأثير (0.336) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بهذا المتغير أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية وجود التأثير.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

تشير قيمة اختبار t البالغة (3.82) بمستوى دلالة (0.000) إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين وذلك لان قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05 وقد بلغت قيمة هذا التأثير (0.223) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بهذا المتغير أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية وجود التأثير.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات عينة الدراسة نحو أثر التمكين على أداء العاملين تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية وهي(الجنس، العمر، المستوى الوظيفي،المستوى الإداري والخبرة).

أولا: متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة الدراسة في أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (4-13) يبين النتائج.

الجدول (4-13) نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسطات مجالات التمكين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المشاركة في صنع القرارات	ذكر	64	4.04	0.26	0.43	0.666
	أنثى	3	4.11	0.35		
الثقة	ذكر	64	3.68	0.38	2.45	0.017
	أنثى	3	4.22	0.19		
المعرفة	ذكر	64	3.70	0.40	2.75	0.008
	أنثى	3	4.33	0.12		
التدريب	ذكر	64	3.81	0.39	1.78	0.079
	أنثى	3	4.22	0.10		
الكلي للتمكين	**ذكر**	**64**	**3.81**	**0.27**	**2.66**	**0.010**
	أنثى	**3**	**4.22**	**0.05**		

تشير النتائج في الجدول (4-13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية

من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الجنس وذلك استناداً إلى قيمة t المحسوبة إذ بلغت (2.66)، وبمستوى دلالة (0.010) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا بحيث أن هذه الدلالة كانت لصالح الإناث صاحبات المتوسط الحسابي الأكبر، كما بلغت قيمة t المحسوبة (2.45) وبمستوى دلالة (0.017) لمجال الثقة و(2.75) وبمستوى دلالة (0.008) لمجال المعــرفـــــة وتعد هذه القيم دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة كان أقل من (0.05) بحيث أن هذه الدلالة كانت لصالح الإناث صاحبات المتوسط الحسابي الأكبر، أما في مجال المشاركة في صنع القرارات فقد بلغت قيمة tالمحسوبة (0.43) وبمستوى دلالة (0.666) وبلغت (1.78) وبمستوى دلالة (0.079) لمجال التدريب وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة كان أكبر من (0.05).

ثانياً: متغير العمر:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات مجالات أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير العمر، والجدول (4-14) يبين النتائج.

الجدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في صنع القرارات	أقل من 30 سنة	3	3.94	0.59
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	48	4.08	0.19
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	3.96	0.35
الثقـــة	أقل من 30 سنة	3	3.94	0.51
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	48	3.62	0.38
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	3.92	0.29
المعرفة	أقل من 30 سنة	3	3.47	0.12
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	48	3.68	0.40
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	3.90	0.44
التدريب	أقل من 30 سنة	3	3.61	0.10
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	48	3.82	0.41
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	3.90	0.38
الكلي للتمكين	**أقل من 30 سنة**	**3**	**3.74**	**0.25**
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	**48**	**3.80**	**0.26**
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	**16**	**3.92**	**0.31**

يلاحظ من الجدول (4-14) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير العمر، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05 \geq \alpha$) تم تطبيق تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (4−15) يبين ذلك:

جدول (4−15) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات التمكين في المناطق الحرة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	0.22	2	0.11	1.68	0.195
	داخل المجموعات	4.21	64	0.07		
	الكلي	**4.43**	**66**			
الثقـــة	بين المجموعات	1.22	2	0.61	4.54	0.014
	داخل المجموعات	8.62	64	0.13		
	الكلي	**9.84**	**66**			
المعرفـــة	بين المجموعات	0.77	2	0.39	2.40	0.099
	داخل المجموعات	10.33	64	0.16		
	الكلي	**11.11**	**66**			
التدريب	بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.68	0.509
	داخل المجموعات	10.09	64	0.16		
	الكلي	**10.31**	**66**			
الكلي للتمكين	**بين المجموعات**	**0.18**	**2**	**0.09**	**1.21**	**0.303**
	داخل المجموعات	**4.78**	**64**	**0.07**		
	الكلي	**4.97**	**66**			

تشير النتائج في الجدول (4−15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) بين أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير العمر، وذلك استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (1.21)، وبمستوى دلالة (0.303) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة F (1.68) وبمستوى دلالة (0.195) لمجال المشاركة في صنع القرارات و(2.40) وبمستوى دلالة (0.099) لمجال المعـــرفـــــة و(0.68) وبمستوى دلالة (0.509) لمجال التدريب وتعد هذه القيم غير دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) أكبر من (0.05) باستثناء مجال الثقة حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.54) وبمستوى دلالة (0.014) وتعد هذه القيم دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) أقل من (0.05) ولتحديد مصادر الفروق في التي ظهرت في بعض مجالات التمكين فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-16) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في مجالات التمكين تبعا لمتغير العمر

المجال	المتوسط الحسابي	العمر	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة
الثقـــة	3.94	أقل من 30 سنة		
	3.62	من 30 إلى أقل من 40 سنة		*
	3.92	من 40 إلى أقل من 50 سنة		

تبين نتائج الجدول (4-16) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مجال الثقة بين فئة العمر من 30 إلى أقل من 40 سنة ومن 40 إلى أقل من 50 سنة بحيث أن هذه الفروق كانت دالة لصالح فئة العمر م من 40 إلى أقل من 50 سنة صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر وكما هو مبين في الجدول أعلاه.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة الدراسة في أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (4-17) يبين النتائج.

الجدول (4-17) نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسطات أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المشاركة في صنع القرارات	بكالوريوس	60	4.05	0.26	0.25	0.802
	ماجستير	7	4.02	0.31		
الثقـــة	بكالوريوس	60	3.66	0.37	2.97	0.004
	ماجستير	7	4.10	0.27		
المعرفـــة	بكالوريوس	60	3.69	0.41	2.12	0.038
	ماجستير	7	4.03	0.34		
التدريب	بكالوريوس	60	3.79	0.38	2.85	0.006
	ماجستير	7	4.21	0.28		
الكلي للتمكين	بكالوريوس	60	3.80	0.27	2.81	0.006
	ماجستير	7	4.09	0.14		

تشير النتائج في الجدول (4-17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك استناداً إلى قيمة t

المحسوبة إذ بلغت (2.81)، وبمستوى دلالة (0.006) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا بحيث أن دلالة هذه الفروق كانت لصالح الماجستير صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر، كما بلغت قيمة t المحسوبة (2.97) وبمستوى دلالة (0.004) لمجال الثقة و(2.12) وبمستوى دلالة (0.038) لمجال المعــرفـــــة و(2.85) وبمستوى دلالة (0.006) لمجال التدريب وتعد هذه القيم دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة كان أقل من (0.05) بحيث أن دلالة هذه الفروق كانت لصالح الماجستير صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر، أما مجال المشاركة في صنع القرارات فقد بلغت قيمة t المحسوبة (0.25) وبمستوى دلالة (0.802) لمجال المشاركة في صنع القرارات وتعد هذه القيم غير دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة كان أكبر من (0.05).

رابعاً: متغير المستوى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات مجالات أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، والجدول (4−18) يبين النتائج.

الجدول (4−18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

المجال	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في صنع القرارات	رئيس قسم	21	3.94	0.34
	رئيس شعبة	41	4.12	0.15
	مشرف	5	3.90	0.42
الثقـــة	رئيس قسم	21	3.90	0.28
	رئيس شعبة	41	3.57	0.37
	مشرف	5	4.00	0.41
المعرفـــة	رئيس قسم	21	3.93	0.46
	رئيس شعبة	41	3.61	0.34
	مشرف	5	3.76	0.41
التدريب	رئيس قسم	21	3.94	0.42
	رئيس شعبة	41	3.77	0.39
	مشرف	5	3.87	0.36
الكلي للتمكين	**رئيس قسم**	**21**	**3.93**	**0.33**
	رئيس شعبة	**41**	**3.77**	**0.23**
	مشرف	**5**	**3.88**	**0.27**

يلاحظ من الجدول (4−18) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجالات التمكين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم

تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (4−19) يبين ذلك:

جدول (4−19) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات التمكين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	0.53	2	0.27	4.39	0.016
	داخل المجموعات	3.90	64	0.06		
	الكلي	**4.43**	**66**			
الثقـــة	بين المجموعات	2.03	2	1.02	8.32	0.001
	داخل المجموعات	7.81	64	0.12		
	الكلي	**9.84**	**66**			
المعرفـــة	بين المجموعات	1.42	2	0.71	4.68	0.013
	داخل المجموعات	9.69	64	0.15		
	الكلي	**11.11**	**66**			
التدريب	بين المجموعات	0.38	2	0.19	1.23	0.299
	داخل المجموعات	9.92	64	0.16		
	الكلي	**10.31**	**66**			
الكلي للتمكين	**بين المجموعات**	**0.38**	**2**	**0.19**	**2.63**	**0.080**
	داخل المجموعات	**4.59**	**64**	**0.07**		
	الكلي	**4.97**	**66**			

تشير النتائج في الجدول (4−19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الدرجة الكلية للتمكين الوظيفي في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، وذلك استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (2.63)، وبمستوى دلالة (0.080) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمةF (4.39) وبمستوى دلالة (0.016) لمجال المشاركة في صنع القرارات و(8.32) وبمستوى دلالة (0.001) لمجال الثقة و(4.68) وبمستوى دلالة (0.013) لمجال المعرفة وتعد هذه القيم دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة كان أقل من (0.05) أما بالنسبة لمجال التدريب فقد بلغت قيمة F المحسوبة (1.23) وبمستوى دلالة (0.299) وتعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة كان أكبر من (0.05).

ولتحديد مصادر الفروق في التي ظهرت في بعض مجالات التمكين فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-20) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في مجالات التمكين تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

المجال	المتوسط الحسابي	المستوى الوظيفي	رئيس شعبة	مشرف
المشاركة في صنع القرارات	3.94	رئيس قسم	*	
	4.12	رئيس شعبة		
	3.90	مشرف		
الثقـــة	3.90	رئيس قسم	*	
	3.57	رئيس شعبة		
	4.00	مشرف		
المعرفة	3.93	رئيس قسم	*	
	3.61	رئيس شعبة		
	3.76	مشرف		

تشير نتائج الجدول إلى ظهور فروق بين رئيس القسم ورئيس الشعبة على كل مجال من المجالات المبينة وهي المشاركة في صنع القرارات بحيث أن دلالة هذه الفروق كانت لصالح رئيس الشعبة صاحب لمتوسط الحسابي الأكبر كما ظهرت فروق في مجال الثقـــة بين رئيس القسم ورئيس الشعبة بحيث أن دلالة هذه الفروق كانت لصالح رئيس القسم صاحب لمتوسط الحسابي الأكبر كما ظهرت فروق في مجال المعرفـــة بين رئيس القسم ورئيس الشعبة بحيث أن دلالة هذه الفروق كانت لصالح رئيس الشعبة صاحب لمتوسط الحسابي الأكبر.

خامساً: متغير الخبرة العملية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متوسطات مجالات أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الخبرة العملية، والجدول (4-21) يبين النتائج.

الجدول (4-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المجال	الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في صنع القرارات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	3.83	0.53
	من 10إلى أقل من 15 سنوات	47	4.09	0.19
	من 15 سنة فأكثر	16	3.98	0.32
الثقـــة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	3.88	0.44
	من 10إلى أقل من 15 سنوات	47	3.61	0.37
	من 15 سنة فأكثر	16	3.95	0.30
المعرفـــة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	3.60	0.28
	من 10إلى أقل من 15 سنوات	47	3.68	0.42
	من 15 سنة فأكثر	16	3.90	0.37
التدريب	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	3.63	0.08
	من 10إلى أقل من 15 سنوات	47	3.82	0.42
	من 15 سنة فأكثر	16	3.93	0.34
الكلي للتمكين	**من 5 إلى أقل من 10 سنوات**	**4**	**3.73**	**0.21**
	من 10إلى أقل من 15 سنوات	**47**	**3.80**	**0.27**
	من 15 سنة فأكثر	**16**	**3.94**	**0.27**

يلاحظ من الجدول (4-21) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الخبرة العملية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (4-22) يبين ذلك:

جدول (4-22) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات التمكين في المناطق الحرة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	0.34	2	0.17	2.64	0.079
	داخل المجموعات	4.10	64	0.06		
	الكلي	**4.43**	**66**			
الثقـــة	بين المجموعات	1.48	2	0.74	5.69	0.005
	داخل المجموعات	8.35	64	0.13		
	الكلي	**9.84**	**66**			
المعرفـــة	بين المجموعات	0.66	2	0.33	2.03	0.140
	داخل المجموعات	10.44	64	0.16		
	الكلي	**11.11**	**66**			
التدريب	بين المجموعات	0.33	2	0.16	1.05	0.355
	داخل المجموعات	9.98	64	0.16		
	الكلي	**10.31**	**66**			
الكلي للتمكين	**بين المجموعات**	**0.27**	**2**	**0.14**	**1.87**	**0.162**
	داخل المجموعات	**4.69**	**64**	**0.07**		
	الكلي	**4.97**	**66**			

تشير النتائج في الجدول (4−22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أثر التمكين على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الخبرة العملية، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.87)، وبمستوى دلالة (0.162) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة ف (2.64) وبمستوى دلالة (0.079) لمجال المشاركة في صنع القرارات و(2.03) وبمستوى دلالة (0.140) لمجال المعرفة و(1.05) وبمستوى دلالة (0.355) لمجال التدريب وتعد هذه القيم غير دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أكبر من (0.05) باستثناء مجال الثقـــة حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (5.69) وبمستوى دلالة (0.005) وتعد هذه القيمة دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أقل من (0.05) ولتحديد مصادر الفروق في التي ظهرت في بعض مجالات التمكين فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول (4−23) نتائج هذا الاختبار.

جدول (4−23) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في مجالات التمكين تبعا لمتغير الخبرة العملية

المجال	المتوسط الحسابي	الخبرة العملية	من 10إلى أقل من 15 سنوات	من 15 سنة فأكثر
الثقـــة	3.88	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		
	3.61	من 10إلى أقل من 15 سنوات		*
	3.95	من 15 سنة فأكثر		

تبين نتائج الجدول أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مجال الثقة بين فئة الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنوات والخبرة من 15 سنة فأكثر بحيث أن هذه الفروق كانت دالة لصالح فئة الخبرة من 15 سنة فأكثر صاحبة المتوسط الحسابي الأكبر، وكما هو مبين في الجدول أعلاه.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5-1) مناقشة النتائج:

تناول الهدف الرئيسي لهذه الدراسة حول بحث ودراسة أثر التمكين المتمثل بـــ (المشاركة في صنع القرارات والثقة والمعرفة والتدريب) على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية، وفيما يلي عرض تفصيلي لما تم التوصل إليه بخصوص فرضيات الدراسة:

* الفرضية الرئيسية الأولى:

أثبتت الدراسة إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للتمكين علـــى أداء العـــاملين فـــي المناطق الحرة الأردنية وذلك لان قيمة F المحسوبة والبالغة (141.81) كانت دالـــة إحصـــائياً بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى تأثير التمكين علـــى أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (نافع، 2011) والتي أظهرت أثـــر التمكـــين علـــى أداء العاملين في جامعه الطائف واتفقت كذلك مع دراسة (البلوي، 2008) والتي أظهرت العلاقة مـــا بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في السعودية.

نتائج الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

تبين من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية الفرعية والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** للمعرفة على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية، حيث تشير قيمة اختبار t البالغة (7.14) بمستوى دلالة (0.000) إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للمعرفة على أداء العاملين وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05 وقد بلغت قيمة هذا التأثير (0.484).

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (السالم، 2011) حول أثر المعرفة على الأداء الوظيفي لموظفي جوازات جدة، واتفقت كذلك مع دراسة (المساعد،2011) حول اثر المعرفة على أداء العاملين في شركات التامين العاملة في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية:

تبين من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية الفرعية والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في صنع القرارات على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية، حيث تشير قيمة اختبار t البالغة (3.59) بمستوى دلالة (0.001) إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرارات على أداء العاملين وذلك لان قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تبين من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية الفرعية والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) للثقة على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية، حيث تشير قيمة اختبار t البالغة (5.94) بمستوى دلالة (0.000) إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للثقة على أداء العاملين وذلك لان قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05 وقد بلغت قيمة هذا التأثير (0.336).

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Erturk, 2012) والتي أظهرت وجود أثر للثقة في قدرات العاملين لدى مصانع مختلفة في تركيا.

الفرضية الفرعية الرابعة:

تبين من خلال اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية الفرعية والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في المناطق الحرة الأردنية، حيث تشير قيمة اختبار t البالغة (3.82) بمستوى دلالة (0.000) إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05 وقد بلغت قيمة هذا التأثير (0.223).

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (مسعود، 2012) حيث أظهرت وجود أثر للتدريب على أداء العاملين في مدارس شمال الضفة الغربية.

*** الفرضية الرئيسية الثانية:**

1. أظهرت نتائج التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات عينة الدراسة نحو أثر التمكين على أداء العاملين تعزى إلى العوامل الديموغرافية والوظيفية التالية(العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية)، ويعزو الباحث ذلك بأن المستويات الوظيفية بمختلف الأعمار والخبرات تتعايش بنفس الظروف والأحكام المطبقة.
2. أظهرت نتائج التحليل أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات عينة الدراسة نحو أثر التمكين على أداء العاملين تعزى إلى العوامل الديموغرافية التالية (الجنس والمؤهل العلمي) ويعزو الباحث ذلك إلى أن تمتع عدد من المستويات الإدارية بدرجة علمية أعلى كلما زاد الإدراك لديه نحو أثر التمكين على الأداء، وكذلك نظرا لقلة عدد الإناث مقارنة بعدد الذكور بمجتمع الدراسة فان ذلك يزيد من حماسة الإناث نحو أثر التمكين على أداء العاملين.

(2-5) التوصيات:

1. ضرورة الإهتمام الإدارة في المناطق الحرة الأردنية بالاستماع لمقترحات العاملين في تحسين العمل وتقدير إنجازاتهم الوظيفية.
2. إعطاء أهمية لمجال المعرفة وتزويد العاملين بما يستجد من معرفة تخص أعمالهم وان توفر بدرجة أكبر نظم معلومات متاحة للعاملين فيها.
3. الاهتمام بمجال تدريب العاملين بما بلائم جميع المستويات ويلبي جميع الرغبات الوظيفية وتحقيق فرص متساوية في تدريب العاملين.
4. تعزيز مبدأ المشاركة في صنع القرارات وذلك لزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين والذي ينعكس على أداء العاملين فيها بشكل إيجابي.
5. الاهتمام بشكل جدي بمبدأ حرية الرأي لدى العاملين فيما يتعلق بمهام عملهم الوظيفي والذي يصب في مصلحة العمل.
6. تزويد صناع القرار في المناطق الحرة الأردنية بالمقترحات المناسبة التي قد تساهم في رفع أداء العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

اشكناني، محمد (2005)، **تقويم الأداء الوظيفي مفاهيم وتطبيقات**، الكويت.

افندي، عطية (2003)، **تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

بربر، كامل (1998)، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

برقاوي، وفاء (2013)، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

البلوي، محمد (2008)، **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – السعودية من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير.

بو سالم، أبو بكر (2010)، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية إلى شركة سوناطراك البترولية الجزائرية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

الجميلي، مطر (2008)، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين: من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**. رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية.

جودة، محفوظ (2004)، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحراحشة، محمد والهيتي، صلاح الدين (2005)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية. **دراسات العلوم الإدارية**، (2).

حسن، راوية (2004)، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، القاهرة- مصر: الدار الجامعية.

الخزامي، عبد الحكيم (1999)، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، القاهرة: مكتبة ابن سينا.

درة، عبد الباري (2003)، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، القاهرة: المنظمة الإدارية.

الدوري، زكريا (2009)، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، عمان، الأردن: اليازوري للنشر.

الرب، جاد (2009)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، جامعة قناة السويس.

الرفاعي، محمد (2009)، **الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة**. أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، متاحة في:
http://stclements.edu/grad/gradrefai.pdf

السالم، عبدالله (2011)، **أثر التمكين على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي جوازات جدة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

سلطان، إبراهيم (2000)، **نظم المعلومات الإدارية (مدخل النظم)**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

الطائي، يوسف (2006)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، عمان، الأردن: دار الوراق للنشر.

العازمي، محمد (2009)، **أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

عبد الله، سوسن (2010)، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

عبد المجيد، فاروق (2005)، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (ط1)**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الوهاب، علي (1990)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأزمات، **المؤتمر العلمي السنوي**، القاهرة.

عبيد، خولة (2002)، **أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، دراسة تحليلية بين الصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

العتيبي، سعد (2004). تمكين العاملين: كإستراتيجية للتطوير الإداري، **الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة الإدارية وتنمية الموارد البشرية**، مسقط، عُمان.

العتيبي، سعد (2005)، جوهرة تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، **الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة**، السعودية.

العتيبي، هلال (2007)، **العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العزام، إسلام (2010)، **أثر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين، في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

العساف، حسين (2006)، **التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعه عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العقيد، محمد (2003)، **التمكين تأهيله ومستوياته**، جامعة حلب، متاحة في: http://www.brbrnet.net/vb/showthread.php?p=455076

العليمات، اشرف (2013)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتمكين الوظيفي للمعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الفاضل، محمد (2009) **علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن: من وجهة نظر المعلمين**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الفياض، محمود (2005)، **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، دراسة ميدانية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد والعنزي، خلف (2006)، الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 22(1).

القصاب،إيمان (2008)، **أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي، دراسة ميدانية**. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب، كلية الاقتصاد.

القضاة، جعفر (2013)، **التمكين الإداري ومقوماته وأثره على الإبداع الإداري في المناطق الحرة الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الكبيسي، عامر (2004)، **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة**، دمشق: دار الرضا للنشر.

محمد، شفيق (1994)، **السلوكية والإدارة**، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.

محمد، عبد الرحيم (2006)، **الاتجاهات الحديثة لادارة الموارد البشرية**، ورقة بحثية غير منشورة، جامعة الازهر، مصر. متاحة في http://dr-ama.com/?p=1785

المساعيد، مجد (2011)، **أثر استراتيجية التمكين على أداء العاملين في شركات التامين العاملة في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

مسعود، مؤيد (2012)، **درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهه نظر مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

المغربي، عبد الحميد (2001)، تمكين العاملين في المصـــالح الحكوميـــة ومنظمـــات القطـــاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط. **المجلة العلمية التجارية والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، (1)، 36.

ملحم، يحيى (2006)، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراســـة كيفية تحليلية معمقة، **دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي**، جامعة اليرموك، اربد، الأردن

ملحم، يحيى (2009)، **التمكين: مفهوم إداري معاصر**، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المهيرات، عماد (2010)، **أثر التمكين على فاعليـــة المنظمـــة**، عمـــان، الأردن: دار جلـــيس الزمان.

نافع، وجيه (2011)، التمكين وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف. **مجلة الدراسات الاجتماعية**، (33)، 357. متاح في:
http://ust.edu/ojs/index.php?journal=JSS&page=article&op=view&path%5B%5D=344

نوفل، عثمان (2007)، **أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين فـــي المصـــارف التجاريـــة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين**. رسالة ماجستير غير منشوره جامعـــة آل البيت، المفرق، الأردن.

الهيتي، خالد (2003)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر.

الوادي، محمود (2012)، **التمكين الإداري في العصر الحـــديث**، الأردن: دار الحامـــد للنشـــر والتوزيع.

اليعقوب، تمارا (2004), **ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين**. رسالة ماجســـتير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

Argyris, C. (1998). Empowerment: the Emperor's New clothes. **Harvard Business Review,** (May- June), 98-105.

Bowen, D. & Schneider B. (1993). The Service Organization: Human Resource Management is Crucial. **Organization Dynamics**, 21, 39-52.

Browin. D. (2006). **An Experiential Approach to Organization Development**, (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson education. Inc.

Daft, Richard. L. (2006), **Management**, Harcourt: College Publishers.

Davenport, D. H. (2001). Knowledge Work and the Future of Management, **Chapter in a book, The Future of Leadership**, Jossy- Bass, CA. Pp.67-77.

Dimtriades, Z, Kufidu, S. (2004). Individual, Job, organizational and contextual correlates of employment empowerment: some Greek evidence. **Electronic Journal Of Business Ethics And Organizational Studies**, 19(2), 36-47.

Erturk, Alper (2012). Linking psychological empowerment to innovation capability: Investigating the moderating effect of supervisory trust. **International Journal Of Business & Social Science**, 3(14).

Ford, R. C. & Fottle, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. **Academy of Management Executive,** 9(3), 9-21.

Ginnodo. B. (1997). **The power of Empowerment**, Pride Publication Stanford, USA.

Heskett, JL., Sasser, Jr. W.E. & Schlesinger, L.A.(1997). **The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value**, New York, NY: Free Press.

Hoy, W. and Miskel, C. (1999). **Administration Traction, Theory Research a Practice**, New York: Random House.

Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. **Harvard Business Review**, 67(6), 85-92.

Kay, G& Alan, B. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: what does it mean and do they want it? **Team Performance Management,** 14(1/2), 39-55.

Lashley, C. & McGoldrik, J. (1997). The Limits of Empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operation. **Empowerment in Organization**, 1.2(3), 25-38.

Nielsen, J. and Pedersen, C. (2003). The consequences and limits of empowerment in financial services. **Scandinavian Journal of Management**, 19(1), 63-83.

Pastor, J. (1996). Empowerment: what it is and what it is not. **Empowerment in Organizations**, 4(2).

Sirota, D., Mischkind, L. & Meltzer, M. (2005). **The Enthusiastic Employee**, Wharton School Publishing / Person Education.

Suominen, Tarja,(2005). Work empowerment as experienced by head nurses. **Journal of nursing managements,** Volume 13, Issue 2, pages 147–153.

Thompsone, K. L. (1999). Middle Level Teacher s Interpretations of Their Experience regarding empowerment. **Dissertation Abstracts International**– A 60/05.p.1457.

Voisard, Victor (2008). Employee empowerment And Employee satisfaction in the workplace. **California Sociology Journal**, 1, 1-17.

ثالثاً– المواقع الإلكترونية:

- http://www.brbrnet.net/vb/showthread.php?p=455076
- http://stclements.edu/grad/gradrefai.pdf
- http://ust.edu/ojs/index.php?journal=JSS&page=article&op=view&path%5B%5D=344
- http://www.free-zones.gov.jo.
- http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2934.2004.00523.x/abstract

قائمة المـــلاحق

ملحق (1)

الاستبانـة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والإعمال

قسم إدارة الأعمال

أخي الموظف، أختي الموظفة .... تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية تهدف إلى معرفة " **اثر التمكين في أداء العـاملين فـي المناطق الحرة الأردنية:** ". وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الإعمال.

لذا أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، راجيا التكرم بالإجابة إمـام الاختيـار الذي ترونه مناسباً، علماً بان البيانات الواردة ستكون مفيدة للباحث، وسوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في إغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد قاسم مصطفى العليمات

الجزء الأول:

- البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (√) داخل مربع الإجابة الذي يتوافق معك

1- العمر : ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30- أقل من 40 سنة

☐ 40 - أقل من 50 سنة

2- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

3- المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- المستوى الوظيفي: ☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ مشرف

5 - الخبرة العملية: ☐ أقل - 5 سنوات ☐ 5- أقل من10 سنوات

☐ 10- أقل من15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (√) عند العبارة المناسبة

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: المشاركة في صنع القرارات						
1	يستطيع العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لصنع القرارات.					
2	يعبر العاملين عن آرائهم بحرية عند صنع القرارات المتعلقة بمهام عملهم.					
3	توفر الإدارة وسائل اتصال واضحة بين الأقسام.					
4	تشرك الإدارة العاملين في صياغة القرارات.					
5	تثق الإدارة بقدرة العاملين في صنع القرارات في مجال عملهم.					
6	تشجع الإدارة العاملين في بناء علاقة ما بين المنظمة والمجتمع المحلي.					
ثانياً: الثقة						
7	تشجع الإدارة العاملين على العمل باستقلالية تامة.					
8	تثق الإدارة بقدرات العاملين على حل المشكلات.					
9	تقدر الإدارة الإنجاز المتميز للعاملين.					
10	لا تُلزم الإدارة العاملين تبرير كل خطوة يقومون بها في عملهم.					
11	تتوافر الثقة بين العاملين بعضهم البعض.					
12	تستمع الإدارة إلى مقترحات العاملين في تحسين العمل.					
ثالثاً: المعرفة						
13	تقدم الإدارة الإرشادات اللازمة بإجراءات العمل التي يمكن إن تُحِد من الأخطاء.					
14	تحرص الإدارة على إشراك العاملين بالدورات التدريبية التي يمكن أن تساهم في إعطائهم المعرفة وبالتالي تحسين أدائهم.					
15	تزود الإدارة العاملين بما يُستجد من معرفة تخص أعمالهم.					
16	تُطلع الإدارة العاملين على تقاريرها السنوية.					
17	توفر الإدارة نظم معلومات متاحة للعاملين.					
رابعاً: التدريب						
18	توفر الإدارة فرص متساوية للعاملين للتدريب.					
19	تشجع الإدارة العاملين للاستفادة من التدريب الذي حصلوا عليه.					
20	تقدم الإدارة برامج تدريبية ملائمة للعاملين.					
21	يتم التدريب وفقاً لأساليب حديثة تواكب متطلبات التغيير.					
22	مستوى التدريب يلائم جميع المستويات ويلبي الرغبات.					
23	يتم تقييم أداء المدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي المُعد للعاملين.					

الجزء الثالث : يرجى وضع إشارة (√) عند الفقرة المناسبة

	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	ثانياً: أداء العاملين					
24	ينجز العاملين العمل بحجم يتناسب ومعايير الأداء .					
25	تحسنت قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم بدقة.					
26	يستطيع العاملين إنجاز متطلبات العمل اليومي بشكل مرتفع.					
27	لدى العاملين القدرة على إنجاز أعمالهم بشكل منسجم مع متطلبات العمل.					
28	لدى العاملين المهارات اللازمة لأداء مهامهم بدون أخطاء.					
29	يمتلك العاملين القدرة على حل المشكلات التي تعترض أدائهم للمهام.					
30	يمتلك العاملين القدرة على تكوين علاقات فاعلة مع مشرفيهم وزملائهم في العمل.					
31	يلتزم العاملين بأوقات الدوام الرسمي.					
32	يمتلك العاملين القدرة على تقديم مقترحات مفيدة لتبسيط إجراءات العمل.					
33	لدى العاملين القدرة على المبادرة في إنجاز المهام الموكولة إليهم.					
34	يمتلك العاملين القدرة على صنع قرارات صائبة ذات العلاقة بمهامهم.					
35	لدى العاملين القدرة على تطوير أدائهم .					

ملحق (2)

قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة

ت	الاسم	الجامعة
1.	أ.د. سالم العون	جامعة آل البيت
2.	د. رياض أبا زيد	جامعة آل البيت
3.	د. علي القرعان	جامعة آل البيت
4.	د. وليد العواودة	جامعة آل البيت
5.	د. سليمان الحوري	جامعة آل البيت
6.	أ.د. محمد الطائي	جامعة الزرقاء
7.	د. حسين الخالدي	جامعة الزرقاء
8.	د. ماجد مساعدة	جامعة الزرقاء
9.	د. علي المناصير	جامعة الزرقاء
10.	د. عماد المعلا الزيود	جامعة عمان الأهلية
11.	د. زياد الحوامدة	جامعة جرش

ملحق (3)

نشأة المناطق الحرة في الأردن

قامت فكرة المناطق الحرة على أنها أداة من أدوات الدولة في التنمية من خلال تخصيص مواقع أو مناطق جغرافية محددة تطبق فيها قوانين وأنظمة خاصة مختلفة عما يطبق على باقي أنحاء الدولة وتميزها بإعفاءات وتسهيلات تؤهلها لأن تكون مناطق جذب استثماري لتنمية الصناعات التصديرية والمبادلات التجارية الدولية وتجارة الترانزيت .

ومن وحي هذه الفلسفة بدأت تجربة المناطق الحرة في الأردن عام 1973 حيث أقيمت في ميناء العقبة منطقة حرة صغيرة لتنمية المبادلات التجارية الدولية وخدمة الترانزيت وعندما أثبتت هذه التجربة جدواها بادرت الحكومة قانون مؤقت رقم (39) لسنة 1976 إلى إنشاء مؤسسة المناطق الحرة كمؤسسة حكومية ذات استقلال مالي وإداري يشرف على إدارتها مجلس إدارة برئاسة وزير المالية ويتولى المجلس وضع السياسات العامة وإعداد الخطط والبرامج الخاصة بإقامة المناطق الحرة وتطويرها ووضعها في خدمة الاقتصاد الوطني لتحقيق الأهداف والغايات التي أنشئت من اجلها .

أهداف المناطق الحرة

1- جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية على شكل استثمارات في مختلف الأنشطة الاقتصادية .

2- توفير فرص عمل للقوى العاملة الأردنية وإكسابها المهارات الفنية والخبرات العملية .

3- إدخال التكنولوجيا والتقنية الفنية المتقدمة إلى المملكة.

4- تعزيز الدور الريادي للقطاع الخاص في إنشاء المناطق الحرة الخاصة والمشتركة التي تستخدم الموارد الأولية المحلية في مدخلات الإنتاج .

5- تطوير مناطق جديدة في المملكة من خلال إقامة مشاريع استثمارية فيها .